

MOME 2.0 – a régió kreatív kiválósági központja



A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem stratégiája (2021–2025)

(v.06 2021.02.02.)

(1) Bevezetés	1
(2) Víziónk	5
(3) Alapértékeink	6
(4) Erősségeink	7
(5) Értékajánlatunk	9
Hallgatóinknak.....	9
Oktatóinknak, kutatóinknak, menedzsmentünk tagjainak	10
Partnereinknek, piaci és egyéb szereplőknek.....	10
(6) Alaptevékenységeink fejlesztése.....	11
(6.1) Oktatás.....	11
(6.2) Kutatás, művészeti alkotás, fejlesztés és innováció.....	13
(6.3) Közösség/3. misszió	15
(7) Prioritások	18
(8) Az alaptevékenységeket és a prioritásokat támogató fejlesztések	19
(8.1) Talent policy (alaptevékenységeink HR fejlesztése)	19
(8.2) Nemzetköziesítés:	20
(8.3) Belső szolgáltatások	21
(8.4) Szervezetalakítás	23
(8.5) Működési folyamatok fejlesztése	23
(8.6) Kampusz és infrastruktúra, technológiai támogatás.....	24
(8.7) Finanszírozás és vagyongazdálkodás.....	25
(8.8) Adatvagyon-kezelés, adatmenedzsment.....	28
(8.9) Minőségbiztosítás	29
(9) Kapcsolódó részstratégiák listája	29
(10) Mellékletek.....	30

(1) Bevezetés

A 21. századra jellemző komplex, gyorsan változó világban az egyetemeknek nyitottnak, rugalmasnak és versenyképesnek kell lenniük. Jellemzőjük a fejlődőképes közösség, amely változik, és másokat is változáshoz segít, az alakuló társadalmi körülményeket és szükségleteket előrelátóan kezelve.

A 140 éves Moholy-Nagy Művészeti Egyetem a magyar kultúra szerves részeként nemzeti intézmény, amelyben a múlt hagyományaira építve, a jövőbe tekintve adunk otthont és teret a tehetségeknek, hogy tudásuk és szakmai hozzáértésük a társadalom és a gazdaság számára hozzáférhetővé és hasznosíthatóvá váljon. Tevékenységünket kezdetektől fogva meghatározta az alkotói energiák találkozása társadalmi igényekkel, technológiai lehetőségekkel, gazdasági és környezeti adottságokkal.

A mi iskolánk nem más, mint kreatív készségekkel, képességekkel, humán tudással felvértezett, javítani, cselekedni kész alkotók, tervezők, tanárok, különféle szakemberek együttműködése. Közösség, amelynek célja feltérképezni, megérteni a világot, amelyben létezőnk, és amelynek változó dimenziói jövőnköt határozzák meg. Feladatunk az így szerzett tudást alkotások, megoldások, ismeretek formájában felkínálni, hogy az életünket szolgálja személyes és közösségi tevékenységekben egyaránt. Segítse természetes környezetünket fenntartani, emberi mivoltunkat megőrizni, civilizációnk fejlődését abban a tartományban tartani, amelyben a jövő is óvható.

Az alapítástól eltelt majd másfél évszázad alatt, egyetemünk tevékenysége mellé a kiválóság került fokmérőként. A művészeti képzés tradicionális értékteremtő aktivitása mindig is jelen volt, amelyből a mindenkori magyar társadalom sokat profitált. Hosszan lehetne sorolni, milyen sokszínű az a műfaji kör, amit ez az iskola teremtett, vagy honosított meg Magyarországon. Ezt mindenkori hallgatóink, oktatóink teljesítménye, az alkotói és elméleti produktumok nemzetközi mércével is elismert minősége eredményezte. Büszkék vagyunk erre. Szeretnénk továbbra is így érezni, és ennek érdekében szükséges az intézményt folyamatos fejlődési pályán tartanunk. Ez nyitott, környezetét formáló közösségi létet, mintaadó tevékenységek sorát, az egyetemes kultúra ápolását jelenti. Ugyanakkor társadalmi szerepvállalásunk megőrzése, kiterjesztése csakis tudásalapú, értékorientált, progresszív és autonóm aktivitások mentén képzelhető el. Nemzeti intézményként kiemelt feladatunknak tekintjük a magyar kultúra részét képező szakmai örökségünk és hagyományaink gondozását. Célunk ezen területek és a hozzájuk tartozó tevékenységek megújítása, folyamatos jelenlétük biztosítása. Ebben szeretnénk továbbra is kiválóak maradni, emiatt kell időről időre nekünk is megújulnunk.

Éppen ezért hosszas szakmai előkészítés és tervezés nyomán működési modellt váltottunk és alapítványi fenntartású, magán felsőoktatási intézményként, változatlan névvel, jogfolytonosan folytatjuk tovább működésünket. A fenntartó alapítvány kuratóriuma az egyetem fejlesztési irányait vázolja megfogalmazta a következő célkitűzéseket, ezek mentén arra törekszünk, hogy a következő időszakban:

- **régiós szinten egyedülálló oktatói és kutatói értékajánlatot kínálunk**, amivel nemzetközi szinten elismert oktatókat és kutatókat tudunk a MOME-ra vonzani;
- **angol nyelvű képzéseink további fejlesztésével** a mai hallgatói színvonallal összemérhető, még több külföldi tehetséget vonzunk képzéseinkbe;

- **több lábon álló üzleti modellt alakítsunk ki**, amelyben kiemelt fontosságú a kiemelkedő pályázatnyerő képesség és az egyedülálló üzleti értékajánlat külső partnereknek;
- **világszinten is ismert**, nemzetközi egyetemi márkát építünk;
- cselekvő módon **járuljunk hozzá az innovációvezérelt nemzetgazdaság felépítéséhez**, erősítsük kapcsolatainkat a magyar tulajdonú vállalatokkal;
- hazai és nemzetközi **partnerségi kapcsolatainkat kiterjesszük** üzleti és műszaki profilú intézményekre;
- **részt vállaljunk a közoktatás és szakképzés fejlesztésében** aktív kutatói tevékenységgel, jó gyakorlatok meghonosításával;
- tovább folytassuk a **települések élhetőbbé tételének** érdekében végzett tevékenységeinket: a főváros, vidéki települések vagy eldugott falvak lehetőségeinek javítása érdekében a jövőben is indítunk kutatási, alkotói és fejlesztő programokat.

Ezek jól illeszkednek az elmúlt években véghez vitt jelentős fejlesztésekhez, amelyek révén kiemelkedő eredményeket értünk el:

- Európában is párját ritkító, világszintű figyelmet vonzó új kampuszt hoztunk létre a régi értékeinek megtartásával, megújításával (több mint 20 000 m² beépített alapterület, megújult közpark stb.);
- Korszerűsítettük képzéseink tanterveinek tartalmát, szerkezetét és a tanítás módszereit; új képzési formátumokat dolgoztunk ki és vezettünk be, elősegítve a képzések és szakmai területek közötti integrációt, a piaci partnerekkel való képzési együttműködések (megújított tantervek száma: 21; új formátumok száma: 4; oktatásban részt vevő külső partnerek száma: szemeszterenkénti átlag: 5-10);
- Javítottuk hallgatóink elégedettségét és fokoztuk nemzetközi mércékkel elismert szakmai eredményeiket (évente nemzetközi és hazai díjazott hallgatók száma: 100 felett);
- Felfuttattuk és korszerű szakmai tartalommal töltöttük meg az élethosszig tanulás szellemében kínált rövid idejű képzéseket, tanfolyamokat (évente a résztvevők száma: 400-500 fő);
- Önálló pillérekbe szerveztük az egyetemi alaptevékenységeket, a fő akadémiai funkciókat (oktatás: MOME Akadémia, technológiai képzés és háttér: Tech Park, kutatás-fejlesztés és innováció: Innovációs Központ);
- Az IK élére nemzetközi pályázatot írtunk ki, a Pályázati Iroda és a Brand Iroda vezetésével elismert szakembereket bízunk meg;
- Új K+F+I stratégiát dolgoztunk ki és megkezdtük az új Innovációs Központ szakmai területeinek és tevékenységi köreinek kialakítását (új kutatók, alkalmazottak száma a DKK-ban: 105 fő);
- Jelentősen megnöveltük a piaci, kormányzati és civil szereplőkkel, partnerekkel közösen folytatott K+F+I projekteket számban és értékben egyaránt (projektek száma: 134 db, értéke: kb. 880 M Ft);
- Megerősítettük szakmai kapcsolatainkat számos hazai és nemzetközi nagyvállalattal (Mercedes, AUDI Hungária Motor Kft., Budapesti Értéktőzsde Zrt., Balaton Bútor, Magyar Nemzeti Bank, MÜPA stb.) és több jelentős kiemelt kutatás-fejlesztési projektet valósítottunk meg hazai vállalati és egyetemi partnerekkel (TÁMOP, EFOP, VEKOP, értékük: kb. 808 M Ft);

- Nagy léptékű és magas értékű szakmai pályázatokat nyertünk el (Design Kompetencia Központ – értéke: 3,28 Mrd Ft);
- Jelentős lépéseket tettünk nemzetközi szerepvállalásunk erősítésére és láthatóságunk növelésére, és kapcsolataink erősítésére: bővítettük a nemzetközi szervezeti tagságaink körét (MOME felvétele a CILECT – The International Association of Film and Television School szervezetébe, ezzel együtt már 4 nemzetközi szervezetben vagyunk állandó tagok), számos nemzetközi kutatói-alkotói, illetve oktatási együttműködést építettünk fel és működtetünk (nemzetközi projektek száma: 4, oktatási partnerségek száma: 130);
- Rendszeressé tettük szakmai jelenlétünket nemzetközi szakvásárokon és szakkiállításokon (pl. HeimTextil, Stockholm Furniture vásárok stb.).

Nem sikerült minden korábbi elképzelésünket maradéktalanul megvalósítani: van, amelyeket az időközben végbement környezeti változások, másokat a véges erőforrásainkat különösen lekötő kampuszberuházás és modellváltás menedzselése lehetetlenítette el. Tovább folytatjuk azonban az egyetem fejlesztését, képzési portfólióink diverzifikálását és a programok közötti kapcsolatok, átjárások kiépítését; tanítási folyamataink és módszereink korszerűsítését, képzéseink nemzetközi hozzáféréseinek bővítését. Továbbra is építjük és erősítjük hazai és nemzetközi partnerségi kapcsolatainkat nagyvállalati szereplők mellett a KKV-kra és művészeti és kulturális élet szereplőire, intézményeire is figyelemmel, és velük együttműködésben továbbra is számos közös oktatási, kutatói-alkotói és innovációs projektet valósítunk meg. Az oktatás és az alkotó-kutató tevékenységek korszerű technológiai háttérének szinten tartása, továbbfejlesztése is állandó feladatot ad, ahogy az új kampusz szolgáltatásainak továbbfejlesztése sem állhat le.

Szakmai szerepvállalásunk továbbra is folyamatos

- a művészetápolást megvalósító elitképzésben, a gondozott területek meghatározó szereplőinek képzésében és pályára bocsátásában;
- a jelen és a jövő szempontjából releváns kulturális, szakmai örökségek azonosításában, kutatásában és fejlesztésében;
- a kultúra ápolásában és a határterületek mentén felbukkanó új perspektívák láttatásában, amellyel kultúrát teremtünk;
- a hazai designkultúra szellemi műhelyként történő gondozásában és fejlesztésében;
- a szakmai kapcsolatok építésében és ápolásában a hazai és nemzetközi kulturális intézményrendszer meghatározó szereplőivel, a kulturális, szakmai örökség fenntartásában részt vevő intézményekkel.

Hisszük, hogy a designereknek megkerülhetetlen, pótolhatatlan szerepük van abban, hogy az ember jobban értse, átlássa természetes környezetünk és életfeltételeink változását, a technológia és az üzlet együtthatásából fakadó folyamatokat.

Így az egyetem fejlesztésével, a MOME átalakulásával, kibővített tevékenységi köreivel további társadalmi szerepvállalást erősítő funkciókat gyakorlunk.

2019 óta a MOME – köszönhetően a kiemelt kormányzati beruházásban megépült új kampuszának is – hatványozottan jobb munkakörülményeket kínál, mint 140 éves történelme bármely korábbi időszakában. A fizikai alapok rendelkezésre állnak, ezekre építve már kitűzhető az a cél, hogy az intézmény **lépjen be Európa vezető design és művészeti oktatási intézményei közé, legyen Közép-Európa meghatározó kreatív oktatási és kutatási központja, legelismertebb kreatívipari és innovációs műhelye.**

Következő, ötéves időszakot átfogó stratégiánkat múltunk, hagyományaink, elért eredményeink alapján, fentiek szellemében dolgoztuk ki. A stratégia – Szenátus által elfogadott, a fenntartóval egyeztetett – szerkezetének első részében vízióinkat, alapértékeinket, erősségeinket és értékajánlatunkat rögzítettük, amelyet az alaptervékenységek mentén tervezett stratégiai célok, megvalósítási irányok, valamint ezek során kiemelten követett szakmai prioritásaink bemutatása követ, amely után az ezek teljesítéséhez szükséges háttértámogatások, szolgáltatások fejlesztési irányainak bemutatása olvasható. A dokumentum végén az egyetemi stratégiát néhány témakörben kiegészítő, részletező, részben készülő, részben elkészítendő részstratégiákat, valamint a mellékleteket listázzuk.

A stratégia készítésében aktívan közreműködtek az egyetem, a fent már említett pillérek és a szervezeti egységek vezetői, munkatársai. Több körben megfogalmazott javaslataik, előkészítő anyagaik, egyeztetésen felvetett észrevételeik beépültek a tervekbe. A stratégia elfogadását és jóváhagyását követően minden pillér és szervezeti egység elkészíti a maga részletes megvalósítási tervét és specifikálja az indikátorokat. Ezek együtt képezik az alapját az éves egyetemi minőségfejlesztési programnak, amely keretet nyújt a megvalósítás koordinálásához és előrehaladásának figyelemmel kíséréséhez. A részeredményekről éves beszámoló készül a Szenátus és a fenntartót képviselő Kuratórium számára.

A stratégiát a MOME Szenátusa a 2020. december 8-9-ei online szavazásán fogadta el, a Fenntartót képviselő Kuratórium ezt megelőzően, a 2020. november 27-ei ülésén hagyta jóvá.

(2) Víziók

Míg a 20. században a fizikai eszközök és az ember közti kapcsolat optimalizálása volt a cél (lásd *Dieter Rams* tízparancsolata), addig a 21. század kezdete óta az MI (Mesterséges Intelligencia) és XR (Extended Reality – Kiterjesztett Valóság) lehetőségeire összpontosít, ahol a fizikai megjelenés már csak interfész szerepet tölt be egy jóval nagyobb és komplexebb digitális világhoz. Miközben a jó design alapelvei továbbra sem változtak, a következő tíz évben a termék- és szolgáltatásfejlesztésben az ember–MI-interakció letisztult, könnyen érthető, átlátható és gyorsan elsajátítható definiálása a gazdasági siker kulcsa.

A design korunk horizontálisan alkalmazható eszközrendszere, amely a globális emberi értékek, az európai szellemiség alapján hoz létre hozzáadott értéket a társadalom fejlesztéséhez és a gazdaság versenyképességéhez. A német autóipar, a svéd, dán, francia ipari termékek vagy az olasz divat mind a design hozzáadott értékével teremtenek valós gazdasági ökoszisztémákat. Nem véletlen, hogy az Európai Unió a 2020-as keretprogramban kiemelten kezelte a kreatív iparágakat, amelyek kulcselemét képezik a 2030-as keretprogramnak is. A jelenlegi EU-fókusz azonban eltolódik a digitális iparágak és szolgáltatások ICT-központú irányába, ahol az interakció tervezés és digitális javak (3D modellek, MI algoritmusok, Virtuális valóság és XR) jelentik a legnagyobb lehetőségeket.

A MOME kutatói és oktatói révén már szerves részei vagyunk ezeknek a folyamatoknak; ugyanakkor a digitális technológiák önmagukban csak lehetőségek, amelyek a design eszközeinek oktatásával és emberközpontúvá tételével teljesítik be társadalmi feladatukat, miközben számos területen elősegítik az életminőség emelkedését, így például településeink élhetőbbé tételét is. Komplex társadalmi rendszerek – mint például a köznevelés, az egészségügy stb. – hatékonyságának javítása, a természeti környezet megóvása is eredményesebb a design eszközkészletének alkalmazásával. A kreatíviparban összpontosuló alkotói energiák tehát – kihasználva a technológia nyújtotta lehetőségeket – nemcsak felismerik és harmonizálják a fenti valós gazdasági és társadalmi igényeket, hanem folyamatosan illeszkedve a gazdasági és környezeti adottságokhoz multiplikátorként működnek, azaz a befektetett erőforrások többszörösét hozzák vissza, mind társadalmi, mind gazdasági értelemben egyaránt.

Az online elérhető immerzív tartalom a 21. század képzési és munkavégzési rendszerek egyik megkerülhetetlen kulcseleme. Ugyanakkor a legnagyobb kihívás a jövő alakításában és a jövő kreatív fiataljainak felkészítésében nemcsak a streaming (5G) és közösségi interakciós ICT technológiák fejlesztésében rejlik, hanem abban is, hogy a versenyképesség megtartása folyamatos képzést (*Need for Learning*) és a megújuláshoz szükséges kreatív tartalmakat feltételez. A növekvő tudásigény azonban a tartalmak gyors (akár egy éven belüli) elavulásával versenyez (*Shelflife of Courseware*), amely folyamatban az új tudás befogadásának, interpretálásának hatékonysága a legnagyobb akadály. Az egyik megoldást a tudásmegosztással összekapcsolt és szinkronizált, modulált érzelmek jelentik, amelyek katalizátorként elősegíthetik, hogy a prezentált információ saját tudássá alakuljon. A design és az interakció-tervezés igazi kontribúciója tehát a pozitív érzelmeknek a megteremtése és a mesterséges intelligencia segítségével történő egyénre szabása, amelynek végeredménye a felgyorsult változások közepette a tanulás hatékonyságának növekedése.

A klasszikus egyetemi modell, ahol a diploma megszerzése egyfajta végpontot jelentett a tanulási folyamatban, mára elavult. Folyamatos tanulást, az ismeretek minél hatékonyabb elérhetőségét, egyben rugalmas időkereteket kínáló rendszerek irányába mozdulnak el az

egyetemek, vegyítve a korábban említett újszerű technológiákat, a virtuális tér adta információszerzési és kommunikációs lehetőségeket és a fizikai jelenlétet igénylő oktatási helyzeteket a különböző hosszúságú és intenzitású kurzusok, tanfolyamok vegyes rendszerének kialakítása során.

A régiós és európai versenyképesség fokozása, a magasabb hozzáadott értékalapú gazdaság erősítése, magyar alapokra épülő értékláncok fejlesztése a 21. század harmadik évtizedébe lépve nem képzelhető el a design alapú gondolkodás, elsősorban az innováció, a kreativitás és a közös alkotás ökoszisztémája nélkül.

(3) Alapértékeink

A MOME küldetése, hogy design alapú kutatással, fejlesztéssel és az innováció eszközeivel adjon válaszokat a 21. század égető kihívásaira, és ezzel új értékeket hozzon létre. Fontos misszióknak tekintjük a hazai gazdaság, a kreatívipar és a KKV szektor versenyképességének fejlesztésében való közreműködést a technológiai és digitális átalakulás, a designtudatosság, valamint a kreativitás támogatásával. A MOME jelenleg hazánkban és a régióban az első művészeti intézmények egyike, amely ezt az új szemléletet a gyakorlatban is megvalósítja. Hosszútávú cél, hogy ezen a területen régiós, majd európai vezető központtá váljunk.

A MOME elsődleges feladata a nemzet kreatív erejének az oktatás, a kutató és alkotó tevékenységek és az új tudás terjesztése révén történő fejlesztése egy olyan globális trendek által uralt, digitalizált világban, ahol az egyediség mindennél nagyobb értékkel bír; ezzel egyidejűleg a hazai innováció és kultúra támogatása, a versenyképesség növelése, egyúttal a nemzeti sajátosságok, a kulturális örökség figyelembevétele és aktív alakítása az oktatásban és a kutató-alkotó tevékenységekben. Az egyetem új szervezeti formában megvalósuló működése előmozdíthatja, hogy a MOME olyan nemzetközi branddé váljon, amely idehaza és a nagyvilágban is progresszív módon jeleníti meg a magyar gondolkodási és kulturális hagyományt.

(4) Erősségeink

Az elmúlt 15 év alatt Magyarország egyik legerősebb oktatási brandjévé, nemzetközileg is jegyzett designegyetemmé váltunk, ahol Moholy-Nagy László szellemi öröksége ma is elevenen él és aktívan építünk rá a kor kihívásainak progresszív kezelésében.

Működésünk során a hagyományra támaszkodó és progresszív vonulatok együttes jelenlétét kínáljuk, amellyel hozzájárulunk a nemzeti kultúra fenntartásához és erősítéséhez, valamint a magyar kultúra nemzetközi láthatóságának biztosításához.

Alaptevékenységeink mindegyikét a felhasználó-központú design gondolkodás eszközrendszere jellemzi. Integrált, diszciplínákon átívelő megközelítést képviselünk, ösztönözzük a határterületek bejárását, sokszor átlépve egy-egy szakmai terület és a személyes komfortzóna határait; ezáltal a társadalom és a kultúra számos szegmenséhez egyaránt képesek vagyunk kapcsolódni.

Egyetemünk a kreatív kompetenciák sűrűsödési pontja: lefedjük szinte az összes kreatívipari ágazatot, kompakt és diverz képzési portfólióval rendelkezünk, sokszínű alkotó-kutató tevékenységet folytatunk.

≡ Integrált képzés, kreatív oktatás

- Minden felsőoktatási ciklusban színvonalas képzéseket kínálunk, amelyhez egyre robusztusabb felnőttképzési programkínálattal is rendelkezünk. Képzéseinket a tanulási, oktatási és kutatás-fejlesztési tevékenységek természetes közelsége, projektalapú metodikák alkalmazása jellemzi, és a tudás gyakorlati alkalmazásra konvertálásának gazdag lehetőségét kínálják kooperatív tanulási helyzetekben, amelyekben számos külső partnerünket is bevonjuk. Gazdag választékot és sokféle tanulási lehetőséget kínálunk valós problémák megoldására indított projekteken, ahol gyakorolható az együttműködés művészeti, kulturális és piaci partnerekkel, egykori hallgatókkal.
- Jelentős arányú a hallgatói mobilitás kifelé és befelé egyaránt, ami természetessé teszi az egyetemi polgárok nemzetközi térben való tájékozódását és mozgását.
- Magas presztízsű diplomát kínálunk: hallgatóink eredendő kreativitásához versenyképes és naprakész tudást nyújtunk, képzésükbe tantervileg integráltuk a KFI tevékenységet és munkafolyamatok élményalapú megtapasztalását, így alkotói helyzetekben és KFI folyamatokban is egyaránt képesek kiemelkedő teljesítmények nyújtására. Jelentős sikereket érnek el nemzetközi versenyeken, fesztiválokon, kiállításokon; végzett diplomásaink pedig képesek sikeres nemzetközi életutat bejárni.

≡ Határterületen átnyúló alkotómunka, kutatás, fejlesztés és innováció

- Alkotó és kutatás-fejlesztési, innovációs tevékenységeinket is különböző diszciplínák aktív jelenléte jellemzi, amellyel szinergikus alkotói, kutatói együttműködéseket, friss és előremutató eredményeket indukálunk.
- Az elmúlt években elvégzett fejlesztések nyomán magas innovációs potenciál jött létre dedikált kapacitásokkal: önálló kutatói státusok, KFI támogató szervezet és új

infrastruktúra (Innovációs Központ), valamint korszerű technológiai háttér (TechPark).

- Különböző szektorokban működő vállalatokkal, szervezetekkel építettünk ki stratégiai partnerséget, a gazdasági szereplők közül ilyen a Mercedes, MOL, Rába, Tungsram, Magyar Bútoripari Szövetség, Budapest Airport, az innovációs szervezetek esetében például a ZalaZone vagy a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala; települési önkormányzatok között például Budapest és Veszprém; a nagyobb állami szereplők közül például számos minisztérium, az Országos Bírói Hivatal, a Magyar Nemzeti Bank.
- Alaptevékenységeinkben szerepet vállaló tanáraink és oktatóink területük jeles képviselői, sok esetben hazánk meghatározó művészei, tervezői, elméleti szakemberei, ami rangot ad művészeti képzéseinknek, erősíti társadalmi és kulturális szerepvállalásunk, hozzájárul jártasságunkhoz a technológia humanizálásában.
- Kutatók, oktatók, hallgatók, egykori diákok és társadalmi, gazdasági szereplők jelenlétével a kampuszon olyan kreatív közösséget, vonzó környezetet biztosítunk, amely lehetőségeket kínál a művészeti felsőoktatásba integrált KFI tevékenységek nemzetközi szinten is értékelhető működtetésére.

≡ Aktív jelenlét a kultúra, a társadalom és gazdaság alakításában

- Erőteljes elköteleződéssel folytatunk szociális design aktivitást, amely különböző társadalmi rétegek problémáinak feltárásán túl képes azok megoldására is fenntartható javaslatokat, jó gyakorlatokat kínálni.
- Művészeti programokkal, design vezérelt megoldások fejlesztésével intenzív a jelenlétünk a kulturális közéletben és a társadalom alakításában.

≡ Komplex infrastruktúra

- Budapest hegyvidéki zöldövezetében teljesen megújult egyetemi kampusz áll rendelkezésünkre, közösségi aktivitásokra kiválóan alkalmas, kooperatív tanulási és alkotási folyamatokat segítő téri struktúrákkal és fizikai környezettel, valamint nyitott pihenőparkkal, amely biztosítja a feltöltődést és rekreációt és ösztönzi a közösségi használatot.
- Korszerű technológiai eszközparkkal, stúdiókkal, műhelyekkel, laboratóriumokkal, amely az oktatás, a kutatás, fejlesztés és az innováció együttes jelenlétét, speciális, design vezérelt ökoszisztémát képes befogadni és támogatni, segíti a tanulás, az alkotás, a kísérletezés és a prototípusozás folyamatait, és magas minőségű kivitelezési, gyártási kapacitásokat.

≡ Rugalmas és értékalapú működésmód

- A közelmúltban végbement modellváltással új működésmód vált lehetővé, amely rugalmasabb, az állami bürokráciától mentes működést kínál számunkra.
- Az új fenntartó osztozik a közösségünk által vallott szakmai értékrendben és velünk közös célrendszerben tevékenykedik.

Nyitott egyetemet építünk, ahol együtt gondolkodunk és tevékenykedünk társadalmi szerepet vállaló civil kezdeményezésekkel, az állam és az önkormányzatok képviselőivel és a piac szereplőivel is. Ez az a hely, ahol minden korosztály találhat a maga számára

érvényes, életpályájának továbbépítéséhez hasznos tudást és gyakorlatot kínáló képzéseket. Történetünk a hazai kulturális és művészeti élet egyik kiemelkedő képviselőjévé tette az egyetemet. Feladatunk a MOME pozíciójának erősítése ebben, hogy a mindenkori magyar közélet nemzeti intézményként tekintsen egyetemünkre, amely tökesúlyt képez, és érvényes támpontként szolgál a jelen és jövő változásai közepette is.

(5) Értékajánlatunk

A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem a térség vezető kreatív innovációs HUB-ja, amely egyedülálló képzési, kutatás-, fejlesztés- és innovációs, valamint technológiai portfólióval rendelkezik a design, a művészet és a kreatívipar területén. A graduális és posztgraduális oktatás, valamint az LLL keretében szervezett rövid idejű és felnőttképzések kínálatának, valamint a kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységeknek az együttes jelenléte miatt **alapkutatások és progresszív kísérletezések játékerét** kínáljuk a hozzánk érkezők számára. A **jövő állandó fürkészésével foglalkozó, a tehetségek magas koncentrációjával** tevékenykedő szellemi közeg van jelen a kampuszon. Mindez az új kampusz olyan **önálló, korszerű és befogadó infrastruktúrájában** működik, amely felkészült menedzsmenttel, nemzetközileg kurrens módszertani háttérrel támogatja az oktató, az alkotó és a kutató tevékenységeket és a magas színvonalú **innovációt**.

A MOME kreatív innovációs hubként egyedülállóan friss kreatív szellemi, fizikai és szolgáltató környezetet kínál a piaci, gazdasági, akadémiai és társadalmi szereplők számára. Design kompetencia központként támogatást nyújt a hazai KKV-k versenyképességének növelésére, az innovációs ökoszisztéma tagjaként együttműködik a hazai és nemzetközi ipari partnerekkel, a hazai kreatívipar szereplői számára olyan képzési és KFI tevékenységet nyújt, amely az ágazat alapvető működését biztosítja és meghatározza annak jövőjét.

Hallgatóinknak

- kreatív szakembereket, tervezőket, művészeket képzünk, akik vezető szerepet játszanak alkotói folyamatokban és jelentős hatással bírnak környezetükre;
- magas színvonalú képzést nyújtunk – naprakész és versenyképes tudással, presztízsértékű diplomával;
- új képzési programokat kínálunk transzdiszciplináris megközelítések mentén;
- speciális, a képzéseket és a szakmai fejlődést segítő technológiai környezetet biztosítunk, amely a kísérletezés és a kivitelezés lehetőségét egyaránt kínálja;
- kutatási és fejlesztési kapacitások állnak rendelkezésre, amelyek fejlesztik, és aktív tevékenységekbe csatornázzák az innovatív szemléletet;
- szellemi tulajdon kezelését segítő gyakorlatokat, vállalkozásalapítási, -fejlesztési mentoráció lehetőségét nyújtjuk;
- interdiszciplináris és kooperatív szemléletre, szakterületek közötti átjárhatóságra ösztönzünk;
- világszínvonalú, inspiráló környezetet, kooperatív tanulási tereket biztosítunk;
- kreatív és inspiráló közösséget alkotunk;
- széles kapcsolati rendszert, szakmai, piaci és nemzetközi networköt teszünk hozzáférhetővé;

- támogatjuk a karrierkezdést, a kapcsolati tőke kialakítását;
- hallgatói szolgáltatásokkal, inkubációval, mentorációval, metálhigiénés segítségnyújtási lehetőségekkel támogatjuk az eredményes tanulást;
- ösztöndíjakat, szociális támogatásokat és szolgáltatásokat nyújtunk.

Oktatóinknak, kutatóinknak, menedzsmentünk tagjainak

- kreatív és inspiráló közeg támogatja tevékenységüket;
- szakmai életpályamodelleket, jobb piaci érvényesülést, versenyképes jövedelmet, magas intézményi presztízst nyújtunk;
- szakmai fejlődésre, kutatási, alkotói, pedagógiai módszertani tudásra, új tudásterületek megismerésére, nemzetközi hálózatokba beágyazódásra kínálunk lehetőségeket;
- inspirációt, nagy szakmai diverzitást, sok interakciós lehetőséget, területek közötti átjárhatóságot, széles partnerkapcsolatokat kapnak;
- kiemelkedő színvonalú infrastruktúrával, befogadó és fejleszhető oktatási, kutatási, alkotói és közösségi terekkel támogatjuk munkájuk eredményes végzését;
- kreatív közösségben, szakmai és emberi értékek mentén szerveződő együttműködéseknek lehetnek részesei.

Partnereinknek, piaci és egyéb szereplőknek

- kreatív és tehetséges fiatal hallgatóinkból, képzett, kreatív tervezésben tapasztalatot szerzett öregdiákjainkból és a szakma által elismert tanárainkból álló friss, kreatív, kísérletező, a konvencióktól eltérő, innovatív szellemi közeget találnak céljaik eléréséhez, problémáik megoldásához;
- egyedülálló szakmai portfólióval és szakértelemmel, magas szakmai minőséggel hozunk létre közös projekteket;
- interdiszciplináris megközelítéssel, designgondolkodással végzünk magas hozzáadott értékű fejlesztéseket;
- hatékonyan alkalmazható széles kompetenciakészlettel rendelkezünk különböző gazdasági tevékenységek fejlesztésére, társadalmi kihívások kezelésére;
- inspiráló fizikai környezetben, egyedülálló technológiai infrastruktúrára támaszkodva dolgozunk, amelyet partnereink számára is hozzáférhetővé teszünk;
- professzionális innovációmenedzsmentet és tudástranszfer támogatást nyújtunk;
- nemzetközi kapcsolatrendszerhez adunk hozzáférést;
- fejlesztői megközelítésünket a felhasználó-központú soft eszközök jellemzik; olyan integrált, diszciplínákon átívelő megközelítést képviselünk, amely a kreatívipar, a társadalom és kultúra számos szegmenséhez képes kapcsolódni egy időben, ezáltal sokrétű, gazdag, új megoldásokat kínálva.

(6) Alaptevékenységeink fejlesztése

Ambíciónk:

Szakmai fejlesztéseink és elért eredményeink révén a MOME azoknak is jelenjen meg a tájékozódási horizontján, akik a világ jó és legjobb művészeti egyetemei között válogathatnak.

Alaptevékenységeinket meghatározza, hogy a design interdiszciplináris szellemi vállalkozás, az akadémiai taxonómia szerint olyan tudományterület, amelyik minden más tudományterülettel kapcsolatban áll, illetve hidat képez például a művészetek, bölcsész- és társadalomtudományok és a műszaki-mérnöki, illetve természettudományok között, és korunk egyik legjelentősebb innovációs potenciálját jelenti (vö. design-driven innovation).

A koncentrált fejlesztés és nagyobb hatás elérése érdekében külön pillérekbe szervezett fő akadémiai funkciókat előre tervezetten és koordináltan, kooperatív tevékenységek révén integráljuk; a különböző pillérekben működő oktatók, kutatók és támogató munkatársak közös oktatási, kutatási, szolgáltatási tevékenységeket folytatnak.

(6.1) Oktatás

Ambíciónk:

Az új technológiát humanizáljuk. // A jövőt alakítjuk élhetővé.

A MOME olyan tudatosan cselekvő, nemzetközileg is konvertálható, versenyképes tudással rendelkező szakembereket képez, akik a technológia és a design értő alkalmazásával és a fenntartható fejlődés szempontjainak figyelembevételével különböző élethelyzetek, társadalmi rendszerek újjáépítőként és humanizálóiként képesek fellépni.

Vállalásaink és megoldásaink:

- ≡ Képzéseink vonzerejének növelése érdekében javítjuk azok láthatóságát és érthetőbbé tesszük az egyes programok egyedi ajánlatait és a köztük lévő különbségeket.
 - bár a képzések hallgatói létszámát szakmai megfontolások és infrastrukturális korlátok miatt nem kívánjuk növelni, megerősítjük rekrutációs tevékenységünket az alapszakok esetében a vidéken élő fiatalok felé, a mesterszakok és a rövid idejű képzési programok esetében a más képzési területeken diplomát szerettek és saját volt diákjaink felé;
 - mesterszakjaink fejlesztésére törekszünk, hogy azok láthatósága és oktatási gyakorlata minél több tehetséges külföldi hallgatót vonzzon magához;
 - nemzetközi mesterszakok létrehozásával nyitunk felületet arra, hogy új, interdiszciplináris területek unikális tanulási gyakorlatát jelenítsük meg nemzetközi hallgatószámot megcélózva;

- képzéseinket úgy pozicionáljuk, hogy volt diákjaink akár többéves munkatapasztalat után is érdemesnek találják visszatérni életpályájuk megújítása érdekében;
 - folytatjuk a képzések három ciklusának és a rövid idejű képzéseknek a szétválasztását azzal a céllal, hogy a ciklusok eltérő szakmai karakterei és ajánlatai, eltérő erőforrásigényei és eltérő tanulási környezetek jobban megmutatkozhassanak.
- ≡ Erősítjük a képzéseink közötti kapcsolatokat és átjárásokat mind horizontálisan, mind vertikálisan, és ösztönözzük az akár távoli területekre is merészkedő, felfedező tanulást, a határokat átlépő kísérletezést.
- hallgatóink gyakran találkozhatnak a hagyományos és a legújabb megközelítések, technológiák összekapcsolását, együttes alkalmazását igénylő tanulási helyzetekkel, feladatokkal;
 - fejlesztjük az aktív tanulást és bátor kísérletezést ösztönző oktatási módszerek (*cross-professional learning, project and experiential learning [LbD, LbR stb.]*) körét és megvalósításuk módszertani tudatosságát;
 - növeljük a hibrid tanulási alkalmak és lehetőségek kínálatát;
 - támogatjuk a klasszikus tudományos területek, a művészetek, a kultúra, a kreatívipar bekapcsolását az oktatási folyamatokba és elősegítjük, hogy aktív szerepet kapjanak a formális, a nem formális és az informális tanulási kontextusokban.
- ≡ Vonzó, átlátható és rugalmas képzési rendszert kínálunk a jövőre hatással lenni szándékozó minden tehetség számára. Ennek érdekében
- az egyéni tanulási igényekre figyelemmel, sokszínű és rugalmas képzési portfóliót alakítunk ki (modularizáció, reguláris és rövid képzések integrációjának növelése), ezzel lehetővé tesszük egyéni tanulási utak kialakítását és támogatjuk bejárását;
 - tantervi modernizációs reformunk finomhangolása mellett tovább bővítjük a már bevezetett új képzési formátumok (*blended learning, digital learning*) kínálatát, és digitális/online tananyagokat fejlesztünk ki;
 - megvizsgáljuk, és szükség esetén erősítjük a környezeti kihívásokra, a fenntarthatóságra való még erőteljesebb reflexiót képzéseinkben, tananyagainkban és az e témakörökben szerveződő projekteinkben.
- ≡ Többféle hozzáférést és tanulási élményt teszünk elérhetővé a különböző élethelyzetben lévő, eltérő tanulási stílussal rendelkező generációk számára. Ennek érdekében
- továbbfejlesztjük képzési portfólióink átláthatóságát, érthetőségét és átjárhatóságát, megerősítjük kreditálási, validációs és elismerési gyakorlatunkat;
 - javítjuk a kötelezően választandó és a szabadon választható kurzusok tanulási céljainak összehangoltságát, elősegítjük egyedi és egyéni tanulási utak és rendek kialakítását és tovább növeljük támogató megoldásainkat az egyéni tanulási célok tervezéséhez és teljesítéséhez;
 - tovább bővítjük képzési megoldásainkat (*e-practice, cooperative learning/apprenticeship*) és vállalati szakemberek már bevált módokon történő bevonásával támogatjuk a szükséges oktatási és tanulási módszerek fejlődését;
 - sikeres és eredményes rövid idejű képzéseink szolgálják a hozzáférés bővülése mellett az egész életen át tartó tanulás iránti igények kielégítését is; ezt a

portfóliónkat, annak volumenét, képzési módszereit és formátumait tovább fejlesztjük, erősítjük a belső kapcsolódásait és külső kapcsolatait;

- javítjuk tanúsítványaink, okleveleink érthetőségét és digitalizálásukkal (*digital credentials, digital badges*) az általuk igazolt kompetenciák láthatóságát.
- ≡ Izgalmassá, sokszínűvé és nemzetközivé tesszük a tanulás élményét a kampuszon. Ennek érdekében
- növeljük az idegen nyelven elérhető képzéseink kínálatát a képzések minden formájában és szintjén;
 - nyári egyetemeket létesítünk, melyek nemzetközi partnerhálózatunkra támaszkodva, azt erősítve kínálnak nemzetközi kontextusban is releváns témákat, izgalmas alkotói és innovációs gyakorlatokat;
 - kiemelten törekszünk doktori képzéseink nemzetközi láthatóságának biztosítására;
 - innovatív új mester programokat dolgozunk ki a diszruptív technológiák alkalmazását és a transzprofesszionális helyzetek kezelését szem előtt tartva;
 - növeljük hazai és nemzetközi kutatói és szakmai kapcsolataink, társadalmi és üzleti partnereink és egykori hallgatóink jelenlétét a kampuszon.

Tervezett indikátorok:

- mester szakokra jelentkezők száma
- idegen nyelvű képzéseken részt vevő külföldi hallgatók száma
- volt hallgatók (végzés után 3 évvel) képzés színvonalával kapcsolatos elégedettsége
- új/nem hagyományos képzési formátumokon résztvevők száma
- partnereink képzés színvonalával kapcsolatos elégedettsége

(6.2) Kutatás, művészeti alkotás, fejlesztés és innováció

Ambícióink:

Nemzetközileg is értékelt, magas színvonalú kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységeket végzünk a design, a művészeti és a kreatívipari területeken.

Egyaránt fontosnak tartjuk a jelen piaci, gazdasági és társadalmi igényeire reagáló alkalmazott kutatási, fejlesztés és innovációs tevékenységet, illetve a jelen piaci igényein túlmutató, jövőorientált, felfedező jellegű szabad kutatást és autonóm művészeti alkotótevékenységet. Prioritásként kezeljük az interdiszciplináris, határterületeket felfedező kutatásokat.

Vállalásaink és megoldásaink:

- ≡ Összetett és sokszínű kutatási portfóliót alakítunk ki
- Az egyetem fő szakmai prioritásaihoz illesztve továbbfejlesztjük a kutatási portfóliót a kreatív technológia, kreatív fenntarthatóság, stratégiai kreativitás és jövőkutatás témaköreiben.

- A kreatív technológia témakörében bővítjük a kutatási tevékenységeket az immerzív média, illetve a diszruptív technológiák (*AR/VR, cognitive computing, AI, IoT, lágy interfész, hordható technológiák, biotechnológia, digitális film, game design stb.*) alkalmazása terén.
 - A kreatív fenntarthatóság témakörében kiszélesítjük a kutatási tevékenységeket a szociális design (*hátránykompenzáció, inkluzív tervezés stb.*) és öko design (*klímaadaptáció, körforgásos design stb.*) terén.
 - A stratégiai kreativitás témakörében tovább erősítjük a kutatásokat a designgondolkodás, a szolgáltatástervezés és felhasználói élménytervezés alkalmazására a nem kreatívipari területeken (*közoktatás, közigazgatás, üzleti szféra, ipar stb.*).
 - Továbbfejlesztjük az egyetem már megkezdett jövőkutatási tevékenységeit a spekulatív design és artistic research eszközeivel (*mobilitás, lighting design, craft tradíciók, design kultúra*).
- ≡ Rendszerszerű és kollaboratív KFI-partnerségeket alakítunk ki
- Stratégiai és rendszerszerű kutatási partnerségeket alakítunk nemzetközi akadémiai és nem akadémiai partnerekkel, bekapcsoljuk az egyetemet a nemzetközi kutató hálózatokba.
 - Rendszerszerű KFI-együtműködéseket építünk ki a hazai és regionális ipari partnerekkel, piaci és gazdasági szereplőkkel.
 - Design kompetencia központként vezető szerepet vállalunk a hazai KKV-k versenyképességének design, digitális technológiai és kreatív innovációs fejlesztésében.
 - A KFI-tevékenységünkkel vezető szerepet vállalunk a hazai kreatívipar fejlesztésében, különös tekintettel a digitális film, immerzív média és kreatív technológia területén.
- ≡ Megerősítjük a belső KFI-kapcsolatokat
- Megerősítjük és összehangoljuk a KFI-együtműködéseket az egyetemen belül (lásd: Innovációs Központ, Doktori Iskola, Intézetek, egyéni kutatások).
 - Megerősítjük a szinergiákat a Technológiai Park és a KFI-tevékenységek között, továbbfejlesztjük a kutatási infrastruktúrát és a korszerű technológiai kompetenciákat.
 - Tovább erősítjük az egyetem BA, MA és doktori képzésben részt vevő hallgatók bevonását a KFI-tevékenységbe, kollaboratív projekteken, KFI-kurzusokon, inkubációs tevékenységen keresztül.
 - Tervet dolgozunk ki KFI-tevékenységeink humánerőforrás-igényének biztosítására.
- ≡ Fejlesztjük Innovációmenedzsment tevékenységünket
- A KFI-folyamatok során létrejövő eredmények kezelésére, a spin-off és start-up vállalkozások indításának elősegítésére világos viszonyokat kialakító új szellemi tulajdonjog-kezelési szabályzatot, illetve IP-menedzsment folyamatokat alakítunk ki és valósítunk meg.
 - Kidolgozzuk az egyetem Open Science stratégiáját, és megteremtjük a szabad hozzáférés feltételeit meghatározott kutatási eredményekhez és erőforrásokhoz.

- Integrált KFI-adatbázist hozunk létre az egyetemi partnerkapcsolatok, kutatói és tervezői kapcsolatok, egyetemi kompetencia térkép és az egyetem belső és külső technológia kapacitások integrált kezelésére.
- Megerősítjük a hallgatói és alumni, valamint az oktatói és kutatói eredmények inkubációját, start-up és spin-off formában történő technológia- és tudástranszferét.
- Megerősítjük a KFI-tevékenységet támogató pályázatfejlesztő, pályázati menedzsmenttámogatást.
- Az innovácionedzsment, a vállalkozói készségek és a vállalatokon belüli innovatív üzleti modellek témaköreiben további speciális tanfolyamokat, rövid képzéseket fejlesztünk.

≡ A kutatásra is kiterjesztjük az on-campus nemzetköziesítést

- A KFI-tevékenység (on-campus) nemzetköziesítése érdekében nemzetközi kutatói pozíciókat hozunk létre, residence programot alakítunk ki (pl. research fellowship, visiting researcher, art residency).

Tervezett indikátorok:

- Külföldi együttműködéssel zajló alkotó-kutató tevékenységekben részt vevő oktatóink/kutatóink száma.
- A kampuszon legalább 1 hónapot eltöltő vendégoktatók, -kutatók száma.
- KFI-együttműködésekben részt vevő hazai és regionális ipari partnerek, piaci és gazdasági szereplők száma.

(6.3) Közösség/3. misszió

Ambíciónk:

A designgondolkodás hozadékait mindenki javára fordítjuk.

A társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztésében szerzett évtizedes szakmai tapasztalatainkat, művészeti és tudományos eredményeinket, partnerségi kapcsolatokon keresztül a társadalom széles körei számára tesszük elérhetővé és hozzáadott értéket adóvá.

Vállalásaink és megoldásaink:

≡ Tudásunkat, tapasztalatainkat mozgósítjuk társadalmi krízisek kezelésére

- A Covid 19-et nem kivételnek tekintjük, a megszerzett tapasztalatokat feldolgozva felkészülünk arra, hogy az egyre gyakrabban várható, különböző okokból jelentkező társadalmi krízishelyzetek megjelenésekor gyors és hatásos megoldásokat dolgozzunk ki a bajba kerültek helyzetének enyhítésére. Ahogy eddig is, ezentúl is célzott kutatási, alkotóművészeti, tervezési és fejlesztési projekteket indítunk.

≡ Szakmai eredményeinket a 21. századi gazdaság és társadalom építésére hasznosítjuk, nemzeti intézményként és kiemelt szellemi műhelyként gondozzuk és fejlesztjük a hazai designkultúrát

- Felépített társadalmi és üzleti kapcsolatrendszerünket stratégiai partnerség keretében fejlesztjük tovább; stratégiai partnereinkkel közösen keressük a tudatos jövőalakítás lehetőségeit, módszereit.
 - Tudásunkat, tapasztalatainkat széles körben hasznosítjuk, rendelkezésre bocsátjuk a tudásalapú társadalom inspirálására és a kreatív gazdaság erősítésére (reményeink szerint az elfogadásra kerülő kreatívipari stratégia keretei között is), és ennek érdekében továbbra is fenntartjuk és még inkább erősíteni igyekszünk az üzleti és állami szektor szereplői mellett a művészeti és kulturális élet intézményekkel és civil közösségekkel folytatott szakmai együttműködéseket, KFI-projekteket.
 - Partnereinkkel a kultúra, a művészet és a technológia egymásra ható, új viszonyrendszere mentén törekszünk társadalmi összefüggések, helyzetek értelmezésére, alakítására.
 - Tovább folytatjuk sok éve tartó, az élhetőbb környezet kialakítására irányuló együttműködésünket a helyi önkormányzattal, amelynek keretében tervezési projektek irányulnak közterületi bútorok telepítésére, játszóterek kialakítására, praktikus higiénias megoldások alkalmazására stb.
 - Az oktatási és kutatói-alkotói kooperációkból eredő új eredmények, tapasztalatok jobb megértésére törekszünk, azokból tudásbázist és tudásmenedzsment rendszert építünk képzéseink, kutatásaink és társadalmi szerepvállalásaink szakmai minőségének folyamatos fejlesztése érdekében.
 - A szakok, intézetek, pillérek között, valamint kifelé, különböző tudományterületi (felső)oktatási és kutatási szereplőkkel, és a piaci együttműködő partnerekkel (művészeti, kreatívipari), továbbá az alumni körrel szakmai közösségeket építünk, tudáshálózatokat hozunk létre.
- ≡ A felhasználói élmény orientált megoldásokat és a technológia humanizálására irányuló szemléletünket terjesztjük együttműködő partnereink felé is
- Kiemelten törekszünk a KKV-k elérésére, számukra kompetenciafejlesztő szolgáltatások nyújtására.
 - Az állami szolgáltatások felhasználói élmény javítása érdekében további közös projekteket valósítunk meg az állami szektor szereplőivel.
- ≡ A jövő demokratikus és méltányos részvétellel folyó alakításáért dolgozunk
- Designtudatos megközelítéseinket, a kreativitás fejlesztését szolgáló szakmai megoldásainkat a közoktatás és a szakképzés világába is be kívánjuk vinni a felügyeletet ellátó minisztériumokkal együttműködésben.
 - Modelliskolát kívánunk kialakítani a kreatív, felelős, design alapú gondolkodással rendelkező fiatalok képzése új megoldásainak, mások által is adaptálható megoldásainak bemutatására.
 - Folytatjuk az elmúlt években markánsá fejlesztett rövid idejű képzési portfóliónk további fejlesztését, nyári programokat indítunk a fiatal korosztályok megszólítására, a korai kreatív fejlesztés sokak számára elérhetővé tételére. Tervezzük, hogy a “Design az üzletben” térítésmentes képzésünkhöz hasonlóan további, széles kört megszólító ingyenes vagy kedvező kondíciókkal kínált képzésekkel bővítjük a kínálatot. Emellett további olyan információs tartalmakat hozunk létre (főleg online platformon), amelyek széles célközönséget érnek el.

- Folytatjuk és újabb formákban és felületeken is megjelenítjük a kreativitás és a designgondolkodás módszereinek terjesztését célzó pedagógus-továbbképzéseinket és szakmai népszerűsítő, szemléletformáló célú tevékenységeinket.
- Meglévő és a jövőben létrejövő tudásainkat, az azokat tartalmazó tudásbázisokat a fejlesztés alatt álló Design Kompetencia Központ szolgáltatásain keresztül (tanácsadás, fejlesztői szolgáltatások, népszerűsítő és szakmai rendezvények) és a könyvtár (amely jelenleg is közkönyvtári besorolásba esik) adatbázisain, gyűjteményein, dokumentumtárain keresztül részben online (honlapunk szolgáltatási rendszerén keresztül), részben fizikai hozzáféréssel kínáljuk a design és a vizuális művészetek iránt érdeklődő közönség számára.

Tervezett indikátorok:

- értékesített saját módszerek, szellemi termékek
- inkubációban részesítettek száma
- projektekben együttműködő partnerek száma
- partnereink sokszínűsége

(7) Prioritások

Progresszív szellemiségű, kísérletező, jövőorientált egyetemet építünk, amelynek keretében

- a technológia, a tudomány, a művészet integrációjára törekszünk;
- a kreativitás, a designgondolkodás és alkotó tevékenység eszközeivel, integratív szemlélettel összekapcsoljuk a különböző szakmai területek ismereteit, mind az oktatás, mind a kutatás-fejlesztés és innováció területén;
- folyamatosan kibővítjük, megkérdőjelezzük, átlépjük a diszciplináris határokat, felderítjük a határterületeket és új tudásterületeket építünk fel interdiszciplináris, illetve posztdiszciplináris módon;
- reagálunk a 21. század fő kihívásaira: a jövő digitális és technológiai, ökológiai, valamint társadalmi kihívásaira.

Három fő területet jelölünk ki kiemelt szakmai fókuszunk:

- ≡ 1. *Kreatív Technológia*: a technológia humanizálását és alkalmazását
 - e területen a legnagyobb hangsúllyal az immerzív média technológiákban (lásd: kiterjesztett, virtuális és kevert valóság, digitális film, spatial computing) rejlő alkalmazási lehetőségekre kívánunk fókuszálni;
 - emellett fontosnak tartjuk az egyéb diszruptív technológiák (mesterséges intelligencia, IoT, robotika, biotechnológia, ember-gép interakció stb.), valamint a design és művészet határterületek kísérletező szemléletű felderítését.
- ≡ 2. *Kreatív Fenntarthatóság*: az ökológiai és társadalmi fenntarthatóság erősítését
 - fókuszterület a globális ökológiai problémákra és az ezek nyomán kialakuló társadalmi kihívásokra regionális és lokális szinten reagáló öko design és szociális design, amelyek a társadalomtudományok és a természettudományok ismereteit designkompetenciákkal ötvözik.
- ≡ 3. *Stratégiai Kreativitás*: kreativitás mint a legerősebb humán erőforrás társadalmi és gazdasági mobilizálását
 - amelynek célja, hogy a kreatív gondolkodás és a kreatív problémamegoldó, alkotó és innovációs módszertanok (lásd: designgondolkodás, szolgáltatástervezés, felhasználói élmény tervezés, spekulatív design) beépüljenek a nem kreatív ipari területek működésébe (lásd: közoktatás, üzleti szféra, közigazgatás stb.).

(8) Az alaptevékenységeket és a prioritásokat támogató fejlesztések

Ambíciónk:

Olyan támogató tevékenységeket, szolgáltatásokat és folyamatokat építünk ki és működtetünk, amely minden hallgató, akadémiai tevékenységet végző munkavállaló és menedzsmentfeladatokat ellátó alkalmazott számára jelentős mértékben megkönnyíti és elősegíti mindennapi feladatai hatékony, gyors és transzparens ellátását.

(8.1) Talent policy (alaptevékenységeink HR-fejlesztése)

- ≡ Minden egyetemi polgárt támogatásban részesítünk egyéni igényei szerinti fejlődésében
 - hallgatónk tanulmányi életútjának nyomon követése indikátorok kijelölésével, adatelemzések segítségével, az elemzések eredményére épülő mentorprogram kialakításával, belső erőforrásokkal és külső adatelemző partner bevonásával;
 - Folytatjuk hallgatónk egyéni tanulásának, tanulási útjainak kiemelt figyelemmel folyó támogatására irányuló fejlesztéseinket mind a kurrikulumba illetve, mind extrakurrikulárisan. A korábbi mester-tanítvány kapcsolatban informálisan zajló egyéni szakmai és személyes fejlődéstámogatást a képzések professzionális menedzsmentjének keretei között formalizált és szervezett támogató struktúráknak és szolgáltatásoknak kell felváltania, kiterjesztve mind a különböző tanulási és életvezetési nehézségekkel küzdők, mind a kiugró tehetségek körére. Ennek keretében fejlesztjük kulcskompetenciáikat, felkészítjük őket az átmenetekre. Évfolymafelelősi, kortárs segítői és mentorációs megoldásokat alakítunk ki és kiemelten figyelünk az esélyegyenlőség biztosítására. A frissen életre hívott Stefan Lengyel Kiválósági Ösztöndíj program felfuttatásával a hallgatók teljesítményalapú támogatása mellett a diákok naprakész gyakorlati kompetenciáinak bővítésére és szakmai integrációjára is nagyobb hangsúly kerül.
 - Oktatóink, tanáraink és kutatóink, valamint más szakembereink és menedzsmenti munkatársaink számára életpályamodelleket dolgozunk ki, munkakörükben, beosztásukban vállalt feladataik eredményes elvégzésének támogatására teljesítményösztönző és értékelő mechanizmust vezetünk be, amelynek aktív elemeként tervezett módon biztosítunk kompetenciafejlesztést célzó támogatást, szolgáltatást – köztük a digitális és más kulcskompetenciák fejlesztését is. Az oktatói utánpótlásra célokat és prioritásokat alakítunk ki.
 - Oktatóink, kutatóink kiválóságának támogatása érdekében személyre szabható, változatos megoldásokat alkalmazunk: konferenciák, szimpóziumok szervezésében, részvételben támogatás, nemzetközi kapcsolatok fejlesztéstámogatása, rövidebb-hosszabb kutatási távollétek és ösztöndíjak lehetővé tétele, tanítás innovatív és megfelelő módszereire felkészítés, továbbképzéseken való részvétel stb.

Tervezett indikátorok:

- Elfogadott hallgatói támogatások rendszere
- Bevezetett teljesítményértékelési rendszer

- Bevezetett ösztönzési és támogatási rendszer
- Munkavállalókkal megkötött egyéni teljesítménymegállapodások aránya
- Új munkatársak megtalálása kulcsszerepekre
- A kulcsszereplők megtartása
- A munkatársak elégedettségének mérése

(8.2) Nemzetköziesítés:

Ambícióink:

Globális szinten versenyképes, európai szinten élvonalbeli, regionális szinten pedig vezető szerepű egyetemmé válunk.

Vállalásaink és megoldásaink:

- ≡ Tovább erősítjük a több éve megkezdett intenzív nemzetköziesítési tevékenységünket
 - angol nyelvű képzési modulokat, programokat és nyári egyetemet indítunk;
 - nemzetközi joint master képzéseket fejlesztünk és indítunk külföldi egyetemekkel;
 - nemzetköziesítjük a MOME Doktori Iskolát és bekapcsoljuk a nemzetközi akadémiai szférába;
 - nemzetközi sikerességünket jól kifejező és mérő eredményességi mutatókat határozunk meg, és ezek mentén monitorozzuk tevékenységeinket, elért eredményeinket;
 - fejlesztjük elemző és stratégiai tervező tevékenységünket, folyamatosan monitorozzuk a nemzetközi versenytárs egyetemeket, és benchmarking tevékenységet végzünk;
 - további kurrens, rugalmas nemzetköziesítési formátumok (virtuális mobilitás, virtuális csere (exchanges), kollaboratív online nemzetközi tanulás, kevert (blended) mobilitás) bevezethetőségét vizsgáljuk meg;
 - tovább javítjuk a külföldi tanulmányok elismerésének és beszámításának kezelését;
 - ösztönözzük és támogatjuk oktatóink, szakembereink és a menedzsmenti munkatársak angol nyelvi kompetenciáinak fejlesztését.

- ≡ Továbbfejlesztjük stratégiai szintű kapcsolatainkat
 - a minőség jegyében ismételten felülvizsgáljuk partnerségi kapcsolatainkat;
 - az Erasmus+ és kapcsolódó programjai keretében aktív partnerségeket építünk (pl. Európai Egyetem);
 - a jelenlegi kiterjedt, alapvetően művészet- és designorientált akadémiai partnerhálózat gondozása mellett kapcsolatokat építünk a műszaki, tudomány- és gazdasági egyetemekkel, akadémiai intézményekkel, kutatóintézetekkel elsősorban a szakmai fókuszterületek mentén;
 - növeljük kultúrdiplomáciai és tudománydiplomáciai szerepünket, valamint fokozzuk szakmai és szakpolitikai aktivitásunkat a nemzetközi szakmai szervezetekben;

- fogadókészség esetén törekszünk partnerkapcsolatokat kiépíteni a határon túli magyar képző intézményekkel;
 - kapcsolatainkat nemcsak az akadémiai partnerhálózaton keresztül, hanem egyéb partnerekkel is bővítjük pl. üzleti szereplőkkel, civil szervezetekkel, városokkal.
- ≡ Fokozzuk kutatási tevékenységeink nemzetköziesítését
- még több nemzetközi együttműködésbe, kutatóhálózatba és konzorciumi partnerségbe kapcsolódunk be;
 - növeljük sikeres nemzetközi pályázataink arányát;
 - sokszínű és összetett partnerségi viszonyt alakítunk ki, amely egyben az egyetem innovációs kapacitásának fejlesztését is segíti;
 - kutatási eredményeinket nemzetközi szinten is kommunikáljuk.
- ≡ Kiemelt figyelmet fordítunk az on-campus nemzetköziesítés fejlesztésére, hogy a MOME kampusza egy színes, vibráló, nemzetközi szellemi és fizikai közeggé váljon
- a MOME új infrastruktúrájára, világszínvonalú munkakörnyezetére és eszközrendszerére támaszkodva Magyarországra vonzunk külföldi kutatókat, professzorokat, szakembereket, diákokat és fiatal tehetségeket;
 - fejlesztjük a kampuszon az angol nyelvű szolgáltatásokat, eseményeket, közösségi helyzeteket;
 - fejlesztjük oktatóink és munkavállalóink nyelvi és interkulturális kompetenciáit;
 - biztosítjuk az egyetemi kommunikációs tartalmak, hivatalos dokumentumok, a napi szintű kommunikáció és a szolgáltatások angol nyelvű elérhetőségét;
 - megkezdjük az oktatási tartalmak nemzetköziesítését, kulturális kontextualizálását;
 - virtuális mobilitási megoldásokat és virtuális csereprogramokat próbálunk ki, kollaboratív online nemzetközi tanulási tér fejlesztési kísérletekbe kezdünk.

Tervezett indikátorok:

- angol nyelvű képzési egységek (szak, modul, rövid program) száma
- külföldi stratégiai partnerek (egyetemek, kutatóintézetek) száma
- kampus nemzetköziesítési mutatója
- nemzetközi sikeres pályázatok száma
- nemzetközi oktatók/kutatók száma
- oktatók nemzetközi mobilitási intenzitása
- a MOME márka láthatósága a Design and the Arts területén

(8.3) Belső szolgáltatások

Ambíciónk:

Egyre színvonalasabb belső szolgáltatásokkal támogatjuk hallgatóink eredményes tanulását, és oktatóink, tanáraink, kutatóink, szakembereink, valamint a menedzsmenti dolgozók hatékony feladatvégzését.

Vállalásaink és megoldásaink:

- a belső szolgáltatások rendszerére széles körű igényfelmérésre alapozott és a SmartCampus tervekkel összehangolt, integrált fejlesztési tervet dolgozunk ki, amelyben kitérünk a lakhatási lehetőségek/kollégiumi férőhelyek igényekhez igazított biztosításának módjaira is;
- az elektronikus tanulmányi rendszert a 'Smart Campus' folyamatba integráljuk, funkcióit fejlesztjük, további moduljait vesszük igénybe;
- a hallgatói támogatások és szolgáltatások egymáshoz kapcsolódó, széles körben elérhető, integrált rendszerét építjük ki, megvalósítva a hallgatók tanulás közbeni sokrétű támogatását (támogató szolgáltatások, tutorálás, önirányított tanulás módszertani erősítése stb.) és végzést követő támogatását is (inkubáció, végzés utáni hallgatói coaching folyamatok);
- javítjuk az egyetem, a pillérek, az intézetek, a szakok tevékenységeinek, eredményeinek láthatóságát a bel- és külföldi kreatívipari és kulturális szereplők felé különböző felületek, csatornák és módok (honlap, kiállítások, konferenciák, projektek, kulturális rendezvények, hazai és nemzetközi szak(mai)vásárok, galériákban jelenlét; social media felületek, szakmai networkök stb.) felhasználásával;
- a munkavállalók számára szakmai életpálya-támogatást biztosítunk és felmért igényeik alapján szociális támogató csomagot (melynek elemei lehetnek pl. lakhatás segítése, gyermekfelügyelet biztosítása, közlekedéstámogatás, egészségügyi szolgáltatások, mentálhigiénés támogatás, wellness stb.) dolgozunk ki, és fokozatosan biztosítjuk elérhetőségét;
- egészséges és változatos napközbeni étkezési lehetőségeket biztosítunk a kampuszon;
- nő munkavállalóink munkába való be- vagy visszakapcsolódásának, a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása érdekében a kollektív szerződésben frissen bevezetett ezirányú kedvező feltételeken túl tovább javítjuk a rugalmas munkavégzés (pl. távmunka, otthoni munkavégzés, részidős állások) feltételeit, és megvizsgáljuk a családbarát megoldások bevezetését (például munkahelyi kisgyermek-gondozó és óvodai szolgáltatás, nyári gyermektábor, kiemelt családi események, közösségi programok szervezése);
- az adminisztratív ügyek intézésének megkönnyítésére széles körben digitalizáljuk az ügyvitelt: a hallgatók ügyeiket digitális platformon is intézhetik, a munkavállalók személyes adminisztratív ügyintézését stratégiai adatbázis segíti majd;
- a sikeres hallgatói és KFI projektek eredményeit, produktumait és tanulságait visszaforgatjuk, megjelenítjük a kampuszon és beépítjük az egyetem működésébe.

Tervezett indikátorok:

- elfogadott integrált szolgáltatási stratégia
- elfogadott hallgatói támogatások rendszere
- digitalizált platformon online intézhető hallgatói ügyek
- digitalizált platformon online intézhető munkavállalói ügyek

(8.4) Szervezetalakítás

Ambíciónk:

Ügyfélbarát szervezeti keretek és szakmai alapú tanulószervezet építésével javítjuk a munkavégzési élményt és a munkavállalói elköteleződést.

Vállalásaink és megoldásaink:

- a modellváltás következő szakaszaként, a tapasztalatok alapján finomhangoljuk a szervezeti struktúrát és működést;
- saját szakmánk önmagunkra alkalmazásával élményközpontú munkavégzési körülményeket tervezünk meg és építünk ki;
- szakmai tevékenységeinkből eredő új tapasztalataink és tudásaink feldolgozására, alkalmazására és a szervezeti egységek közötti megosztására, átvitelére működési mechanizmusokat alakítunk ki és vezetünk be;
- belső igények mentén továbbfejlesztjük a közösségfejlesztő alkalmak körét és tervezetten folytatjuk a közösségépítő tevékenységeket.

Tervezett indikátorok:

- akadémiai munkatársak elégedettsége a szervezeti működéssel
- nem akadémiai munkatársak elégedettsége a szervezeti működéssel
- speciális kompetencia területekre (HR, adatmenedzsment és -elemzés, projektmenedzsment, üzletfejlesztés stb.) szakemberek alkalmazása
- strukturált átlátható szervezet
- piackutató csoport működése
- az egyetem polgárainak elégedettsége
- sikeresen aktivált alumni száma

(8.5) Működési folyamatok fejlesztése

Ambíciónk:

A munkavégzés hatékonyságának és az ügyviteli együttműködések gördülékenységének javítására átlátható, érthető és minőségbiztosított működési, ügyviteli folyamatokat fejlesztünk ki és vezetünk be.

Vállalásaink és megoldásaink:

- meghatározzuk és összehangoljuk, kézikönyvbe rendezzük és kiépítjük a pillérek, illetve a menedzsment szervezeti egységek főfolyamatait, és mindenki számára könnyen elérhető (pl. kártyák; webfelület, applikáció), jól átlátható módon (vizualizáció) kommunikáljuk azokat;
- az egyes belső ügyviteli tevékenységcsoportokról szolgáltatási megállapodásokat dolgozunk ki és léptetünk életbe;
- rendszerterv elkészítését követően megkezdjük az adatalapú döntéstámogatás és döntéshozatal bevezetéséhez szükséges adatbázisok és alkalmazások kiépítését és tesztelését;

- belső képzéseket indítunk és tapasztalatsmegosztó alkalmakat szervezünk a működési és ügyviteli folyamatok megismertetése és a felmerülő problémák feltárása és hatékony kezelése érdekében.

Tervezett indikátorok:

- definiált és vizualizált főfolyamatok száma
- szolgáltatási megállapodások száma
- munkatársak elégedettsége az ügyvitellel
- a Content Management System (CMS) sikeres integrálása a munkafolyamatokba
- az új HR kompetenciák és a kapcsolódó folyamatok sikeres megvalósítása (értékelés, szervezeti diagram)
- az átláthatóság szintjével való mért elégedettség

(8.6) Kampusz és infrastruktúra, technológiai támogatás

Ambícióink:

A megújult kampuszon az infrastruktúrát és a technológiai hátteret olyan módon fejlesztjük tovább, hogy magas szintű tanulási és munkavégzési élményt nyújtson és oktatási, kutatói és alkotói tevékenységeinket jóval magasabb minőségi tartományba emelje.

Vállalásaink és megoldásaink:

- ≡ Korábbi terveink megvalósításával smart kampuszt fejlesztünk intelligens folyamatokkal a hatékony és élményszerű működtetésért
 - sokcsatornás kampuszt fejlesztünk, a fizikai és az online kampusz, azok „helyiségei/funkciói” közötti teljes összhang megteremtésével; ezáltal intelligens egyetemi működés jön létre, ahol zökkenőmentes az online-offline átjárás és elérés akár a helyszínen, akár távolból;
 - készpénzmentes kampuszt alakítunk ki olyan megoldásokkal, amelyek révén – akár belépőkártyával, telefonnal, más azonosítóval – készpénzmentesen és gyorsan lehet minden termékért és szolgáltatásért fizetni;
 - szolgáltató kampuszt hozunk létre olyan online megoldásokkal, amelyek gyors valós idejű tájékoztatással, információ- és adathozzáféréssel számos szolgáltatást (belső kommunikáció, MOME app, műhelymenedzsment rendszer, inkluzív tervezéstámogatás, publikációs és alkotói adatbázis, digitális repozitórium és portálra épített könyvtári szolgáltatási rendszer stb.) kényelmesen, egyedi igényekre szabottan, összehangoltan képes nyújtani;
 - az okos kampuszhoz okos munkaerőt biztosítunk: folyamatos belső képzéseket valósítunk meg munkatársaink számára a technológiai kulcsterületeken;
 - növeljük az intelligens egyetem biztonsági szintjét a megfelelő védelmi eszközök és folyamatok kialakításával, kiemelt tekintettel a krízishelyzetek esetén bekövetkező fokozott online tevékenységekre is.
- ≡ Növeljük a felhasználók kényelemérzetét

- Valós idejű térhasználati mérést vezetünk be, amely hozzásegít a kevésbé hatékony téri megoldások célirányos átalakításához;
 - CDP audit alapján fenntarthatósági stratégiát és cselekvési tervet alkotunk, hogy gazdaságos, környezetbarát, automatizált megoldásokkal az épületek környezeti lábnyomát csökkentjük;
 - Korszerű facility management tevékenységet honosítunk meg, amely segít finomhangolni és javítani a kampusz energetikai rendszereinek hatásfokát, ami által nemcsak a költségek csökkenthetők, hanem a kampuszon tartózkodók közérzete is növelhető.
- ≡ Megteremtjük a technológiai háttér folyamatos korszerűsítésének kereteit
- a technológia felhasználása és korszerűsítése professzionális kereteinek megteremtésével és szakmai autonómiájának megerősítésével (Tech Park) olyan képviselőt és jövőorientált gondolkodásmódot hoztunk létre, amely a továbbiakban nemzetközi térben és szakmai közegekben önállóan tájékozódva és szakmai alapú fejlesztéseket indítva saját, helyi igényekre szabott megoldásokat alakít ki, máshol bevált jó gyakorlatait adaptálja, figyelembe véve a művészeti egyetemek közötti hasonló/azonos jelölés, besorolás és használati feltételrendszerek biztosítását, ezáltal az átjárhatóságot is;
 - az elavuló technológia, a lejáró licencek és a folyamatosan növekvő tárhelyigény biztosításának új módjait dolgozzuk ki és vezetjük be (pl. lízingkonstrukciók, költségtérítéssel igénybevételek, felhőszolgáltatások használata, VOD szolgáltatások stb.).

Tervezett indikátorok:

- kampusz működésével kapcsolatos elégedettség hallgatók körében
- kampusz működésével kapcsolatos elégedettség akadémiai munkatársak körében
- kampusz működésével kapcsolatos elégedettség nem akadémiai munkatársak körében
- vezetési jelentési eszközök működtetése jobb döntéshozatal érdekében
- mobil alapú alkalmazás működtetés az irodai célú használat és hozzáférés optimalizálására
- mobil alkalmazás működtetése a belső események és tevékenységek központosított kommunikációjához a hallgatóknak.

(8.7) Finanszírozás és vagyongazdálkodás

Ambíciónk:

A modellváltás egy eszköz arra, hogy egyszerre nagyobb felelősséggel és nagyobb szabadsággal végezzük el a feladatokat és találjuk meg a kérdéseket és arra a válaszokat. A gazdálkodásban ez egy felelősebb, piacinak és tulajdonosinak nevezett szemlélet erősítését jelenti, ami a valóság több elemét tudja kezelni.

A finanszírozásban a közfeladat-ellátás tekintetében a feladattal arányos állami juttatást tartunk méltányosnak. Emellett az egyetem jelentősen igyekszik növelni a saját

bevételeit, tekintettel arra, hogy a saját bevétellel még nagyobb hatékonysággal lehet gazdálkodni, és a szervezeti kultúrában is a saját felelősséget és szabadságot erősíti.

A kampuszfejlesztés során 2014 és 2019 között megvalósított beruházás során létrejött épületállomány megfelelő infrastrukturális feltételeket biztosít az egyetem közszolgáltatási és önként vállalt feladatainak ellátásához. A vagyon minőségének megőrzésére kiemelt figyelmet fogunk fordítani. A műszaki avulás elkerülése érdekében a karbantartás folyamatosságát, az értékmegőrzést szolgáló felújítások, beruházások elvégzését biztosítjuk. Ehhez szükséges a pénzügyi források megteremtése.

Vállalásaink és megoldásaink:

- ≡ Új üzleti modellt alakítunk ki, a fenntartható finanszírozásra törekszünk
 - A MOME közép- és hosszútávon is biztosítani kívánja a hazai fiatalok ingyenes oktatását, amelynek érdekében hosszútávú finanszírozási megállapodást kíván kötni az Ágazatirányítóval.
 - A 3-5 éves finanszírozási megállapodás az egyetem középtávú üzleti tervének markáns részét képezi, azonban ahogyan eddig is, továbbra is törekszünk a finanszírozás egyoldalúságának további felszámolására.
 - A képzések és a kutatás, tudományos teljesítmény intézményi finanszírozásában stabil, kiszámítható, a munkaerőpiaci követelményekhez, illetve a mindenkori költségvetési támogatásokhoz igazodni képes, valós, fajlagos költségen alapuló feladat- és teljesítményalapú rendszert dolgozunk ki.
 - A rendelkezésre álló valós önköltségszámításunkat folyamatosan aktualizáljuk, az adatalapú döntéshozatal felé való eltolódás részeként azt folyamatosan áttekintjük.
 - Az alapbéren felüli teljesítménybérezés olyan rendszerét alakítjuk ki, amely lehetőséget ad a klasszikus akadémiai fizetési fokozatok egyes elemeinek megtartása mellett a valós teljesítmények honorálására.
 - Arra törekszünk, hogy munkahelyként, szellemi bázisként, az oktatás és az innováció magyarországi jó példajaként olyan munkakörnyezetet és kihívásokat teremtünk, amely vonzóvá teszi az egyetemet komoly nemzetközi vállalatok menedzsmenti szereplőinek, reális alternatívát nyújtva egy multinacionális vállalattal szemben, megfordítva ezzel a szellemi kapacitások elszívásának irányát.

- ≡ Javítjuk saját piaci forrásbevonó képességünket
 - ennek érdekében bővítjük piaci, vállalati együttműködéseinket, az ebből származó bevételeinket 2024-re évi 250 millió forint fölé emeljük, pályázati (elsősorban K+F+I) bevételeinket évi 300 millió forint felett stabilizáljuk
 - az Innovációs Központot koncentrált profitcentrumként tovább fejlesztjük, növelve a projektek számát, volumenét
 - a fenntartó segítségével mecénási rendszert építünk ki, amely fenntarthatóan működtethető, európai szinten is mérvadó ösztöndíjrendszer kiépítését eredményezi
 - csökkentjük a végrehajtásnál túlsúlyban lévő alvállalkozói arányt, a feladatelvégzések lehető legnagyobb arányát az Egyetem keretein belül látjuk el. Ez a megoldás egyszerre jelentheti a MOME-oktatók életpályamodelleken alapuló anyagi megbecsülésének növelését, és akár a hallgatók piaci környezetbe való integrálását is

- a pályázati iroda létrehozásával új profitcentrumot alakítunk ki, aktív pályázati részvétellel növeljük a bevételeket
 - további két bevételszerző funkcióinkat is százmilliós nagyságrendre emeljük
 - hasznosítjuk, értékesítjük az új kampusz a graduális oktatás igényein felül lekötetlen infrastruktúráját (pl. rendezvényterként, forgatási helyszíneként, béirodaként, felnőttképzési helyszíneként), amelynek sikere érdekében *sales* pozícióban 2 főállású munkatársat foglalkoztatunk; ennek nyomán évente várhatóan mintegy 80-90 M Ft bevétel keletkezik (3. melléklet)
 - a reguláris és rövid idejű képzések, felnőttképzések – elsősorban külföldi – önköltséges hallgatóinak létszámemelésével is növeljük bevételeinket
 - az üzleti ciklus végére célunk a saját bevételeink szintjét a legalább 1 milliárd forintos szintig emelni, és ezzel tovább javítani az állami finanszírozás és a vállalkozói bevételek arányát.
- ≡ Újragondoljuk, kialakítjuk és bevezetjük a szervezeti egységek gazdálkodását
- szétválasztjuk az IK és az Akadémia tevékenységeit oktatási, kutatásfejlesztési és tisztán vállalkozási tevékenységre.
- ≡ Nyilvántartjuk, védjük, szabályozzuk a szellemi tulajdont
- a szellemi termékeket nyilvántartjuk a vagyonelemek között, és a nyilvánosságban is megjelenítjük.
- ≡ A folyamatosan növekvő feladatok miatt létszámot bővítünk, kidolgozzuk és végrehajtjuk a kollégák képzési tervét
- átfogó kontrolling rendszert építünk ki a tervezési, folyamatos és utókalkulációk gyors és pontos elvégzése érdekében;
 - bérszámfejtési rendszert vásárlunk és vezetünk be;
 - kapcsolatot teremtünk a Saldo, új bérszámfejtő rendszer és a Neptun között.
- ≡ Az e-ügyintézés általánosabbá tesszük, mindenki számára elérhető és közösen kezelhető információs rendszert alakítunk ki
- menedzseri tájékoztató kézikönyvet készítünk a gazdasági és ügyviteli folyamatokról, ahol látható lesz, mit hogyan kell intézni, kihez kell fordulni információért.
- ≡ A vagyonmegóvás és -gazdálkodás tárgyi feltételeit az intézmény mindenkori feladatellátásának igényeihez igazítjuk
- Az intézményi célok maradéktalan megvalósítása érdekében a kampuszfejlesztés beruházást kiegészítő, minőségi fejlesztések és átszervezések folyamatos megvalósítását biztosítjuk. Ezzel elkerüljük a funkcionális avulást.
 - Mivel a kampusz jelentős része még garanciális időszakban van, így a vagyonmegóvás kapcsán a jelen és a közeljövő legfontosabb feladata a karbantartási (épület- és technikai berendezések) szerződéseinkben foglalt időközi felülvizsgálatok és javítások precíz menedzselése.
 - A közeljövőre tervbe vett fejlesztések a következők:
 - Belső árnyékolási rendszer kialakítása a MOME UP épületen

- Akusztikai fejlesztés a MOME Master és MOME Base épületek otthonterében
 - A MOME TechParkhoz kapcsolódó kiegészítő média- és műhelytechnológiai beszerzés lefolytatása
 - A MOME campus „smart upgrade-je” (digitális teremfoglaltság-jelzők, MOME applikáció, digitális foglalási és bérlési rendszer kialakítása, a MOME TechPark gépeihez kapcsolódó digitális upgrade [egyéni fogyasztásmérés, jogosultsági rendszer])
 - Nagy méretű és keresésoptimalizált tárolórendszer kialakítása (MAM)
 - Kulcs nélküli beléptetőrendszer a kampusz összes külső bejutási pontján
 - Kiegészítő irodai és oktatási bútorbeszerzés a felmerült igények alapján
 - A MOME Ground bútorozása
 - Mesterkulcs-rendszer kialakítása
 - Informatikai infrastruktúra fokozatos megújítása, kiemelt figyelmet fordítva a szoftverellátottság növelésére.
- Az épületek üzemeltetését az energiahatékonyság elvei szerint szervezzük meg, ennek érdekében a várható megtakarításokkal arányosan fejlesztéseket hajtunk végre.
 - Az ingatlanok kihasználtságát mérjük, optimalizáljuk, szem előtt tartva az alapfeladatok és intézményi cél prioritásait, a kihasználatlan időszakokra a hasznosítási lehetőségeket feltárjuk.
 - Az informatikai rendszerek működésbiztonságát, a digitális adatok védelmét kiemelten kezeljük.
 - A vagyonmegővásra, -fejlesztésre elkülönített források várható alakulását a 3. melléklet részletezi.

(8.8) Adatvagyon-kezelés, adatmenedzsment

Ambícióink:

Adatainkra erőforrásként tekintünk és mind a belső döntés-előkészítés és döntéshozatal támogatására, mind az egyetemi brand építésére, mind pedig a belső és külső kommunikációban hozzáadott értéküket kihasználjuk.

Vállalásaink és megoldásaink:

- felmérjük belső és külső adatforrásainkat, a vezetői, stratégiai, szakmai és ügyviteli felhasználási igényeket és lehetőségeket, és rendszertervet készítünk az adatok gyűjtésére és felhasználására;
- a rendszerterv alapján megvalósítjuk a szükséges beszerzéseket és fejlesztéseket;
- kulcsmutató rendszert alakítunk ki külső és belső benchmarking tevékenységek elindításához, próbaszűréseket és elemzéseket végzünk, ami alapján további fejlesztéseket, korrekciókat indítunk;
- kézikönyvet dolgozunk ki az adatmenedzsment különböző aspektusainak működtetésére és benchmark katalógust hozunk létre a legjobban működő mutatókból.

Tervezett indikátorok:

- elfogadott adatmenedzsment kézikönyv
- integrált adatbázisból generált vezetői riporttípusok száma

- adatok által támogatott folyamatok felhasználási rátája
- tiszta mutatók száma a valós idejű adatokhoz kapcsolt fő teljesítménymutatókhoz (KPI)
- az adatelemzés mint integrált döntéshozatali kompetencia tudatosságának alakulása az egyetemi közösségben.

(8.9) Minőségbiztosítás

Ambíciónk:

Megerősítjük az érték és minőség alapú oktatás, kutatás és alkotó munka melletti hagyományos elköteleződésünket.

Vállalásaink és megoldásaink:

- Az európai felsőoktatási és kutatási térségben elfogadott, valamint a szakképzésre kidolgozott alapelvek és standardok követésével továbbfejlesztjük minőségbiztosítási rendszerünket, és minden képzési szintre és formára kiterjesztjük a minőségbiztosítási kézikönyvünkben kialakított mechanizmusokat (beleértve a doktori szintet, a posztgraduális továbbképzéseket és az élethosszig tartó tanulás keretében nyújtott képzéseket egyaránt).
- Tudatosabbá tesszük oktatási és kutatási tevékenységeink minőség alapú működését, megerősítjük a minőségirányítás szervezetét a pillérekben és fokozzuk az ott folyó minőségbiztosítási tevékenységeket koordináló kapacitásainkat.
- Teljesítménymenedzsment rendszert alakítunk ki és vezetünk be, amelynek szerves részévé tesszük és részleteiben is kidolgozzuk a Szenátus Minőségbiztosítási bizottsága által előkészített, az akadémiai tevékenységeket művelőkre vonatkozó teljesítményértékelő és -ösztönző koncepciót, és annak alapján szakmaterületenként eredményességi indikátorokat dolgozunk ki.
- Az ügyviteli, menedzsment és belső szolgáltatási folyamatokra is átfogó minőségstandardokat és -indikátorokat dolgozunk ki és vezetünk be.

Tervezett indikátorok:

- bevezetett teljesítménymenedzsment rendszer
- meghatározott minőségbiztosítási folyamatok száma
- akadémiai munkatársak minőségtudatosságának mértéke
- nem akadémiai dolgozók minőségtudatosságának mértéke

(9) Kapcsolódó részstratégiák listája

- Kutatási és művészeti alkotói stratégia
- Nemzetköziesítési stratégia
- Technológiafejlesztési és informatikai stratégia

- Belső szolgáltatások fejlesztésének stratégiája
- Brand stratégia
- Smart campus fejlesztési stratégia

(10) Mellékletek

- A stratégia megvalósításának költség- és forrásterve
- Kockázatelemzés és -kezelés
- Részletes számítási háttértáblák
- Környezetünk (gazdasági, társadalmi, kreatívipari környezetünk, versenytársaink és potenciális partnereink most és a következő években itthon és Kelet-Közép-Európában)
- A stratégia céljainak az európai uniós célokhoz való hozzájárulása (összevetés az ITM útmutatójával)
- A stratégia céljainak a Helyreállítási és Ellenállóképességi Tervhez való illeszkedése

3. melléklet: Részletes számítási háttértáblák

Saját bevétel (ezer Ft-ban)	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
pályázatok	143 398	613 562	191 705	262 268	572 805	320 000	350 000	350 000
tanfolyamok	89 544	93 139	121 279	113 205	84 680	105 000	115 000	125 000
projektek	27 916	62 438	147 168	84 223	112 805	200 000	250 000	260 000
költségtérítéssel képzés	56 820	42 027	58 704	69 313	77 771	80 000	88 000	90 800
hasznosítás	2 388	0	10 903	32 924	18 200	80 000	87 000	95 500
összesen	320 066	811 166	529 759	561 933	866 261	785 000	890 000	921 300

Bérbeadás típusa	2021.	2022.	2023.	2024.
rendezvényhelyszín		34 000 000	37 000 000	41 000 000
forgatási helyszín	8 600 000	20 000 000	22 000 000	23 000 000
irodák bérbeadása	9 600 000	12 000 000	13 000 000	15 000 000
képzési helyszín	0	6 000 000	7 000 000	8 000 000
kantin, büfé		8 000 000	8 000 000	8 500 000
összesen	18 200 000	80 000 000	87 000 000	95 500 000

vagyongóvadás, fejlesztés	2021.	2022.	2023.	2024.
vagyongóvadás (karbantartás)	142 367 000	147 207 478	152 212 532	157 387 758
fejlesztés (ingatlan, informatika eszközök, oktatási eszközök, szoftverek, egyéb oktatási eszközök)	305 818 000	38 062 000	92 000 000	41 000 000
összesen	448 185 000	185 269 478	244 212 532	198 387 758

5. melléklet: A stratégia céljainak az európai uniós célokhoz való hozzájárulása (összevetés az ITM útmutatójával)

ITM 1) Digitális készségek elsajátításának, a digitális oktatás-tanítás támogatása minden intézményi dolgozó és hallgató számára

MOME (6.1)

- „hallgatóink gyakran találkozhatnak a hagyományos és a legújabb megközelítések, technológiák összekapcsolását, együttes alkalmazását igénylő tanulási helyzetekkel, feladatokkal”
- „növeljük a hibrid tanulási alkalmak és lehetőségek kínálatát”
- „tovább bővítjük a már bevezetett új képzési formátumok (*blended learning, digital learning*) kínálatát, és digitális/online tananyagokat fejlesztünk ki”
- „tovább bővítjük képzési megoldásainkat (*e-practice, cooperative learning/apprenticeship*) és vállalati szakemberek már bevált módokon történő bevonásával támogatjuk a szükséges oktatási és tanulási módszerek fejlődését;
- javítjuk tanúsítványaink, okleveleink érthetőségét és digitalizálásukkal (*digital credentials, digital badges*) az általuk igazolt kompetenciák láthatóságát”
- „innovatív új mesterprogramokat dolgozunk ki a diszruptív technológiák alkalmazását és a transzprofesszionális helyzetek kezelését szem előtt tartva”

MOME (6.2)

- „A kreatív technológia témakörében bővítjük a kutatási tevékenységeket az immerzív média, illetve a diszruptív technológiák (*AR/VR, cognitive computing, AI, IoT, lágy interfész, hordható technológiák, biotechnológia, digitális film, game design stb.*) alkalmazása terén.”

MOME (7.1)

„Kreatív Technológia: a technológia humanizálása és alkalmazása

- e területen a legnagyobb hangsúllyal az immerzív média technológiákban (lásd: kiterjesztett, virtuális és kevert valóság, digitális film, spatial computing) rejlő alkalmazási lehetőségekre kívánunk fókuszálni;
- emellett fontosnak tartjuk az egyéb diszruptív technológiák (mesterséges intelligencia, IoT, robotika, biotechnológia, ember-gép interakció stb.), valamint a design és művészet határterületek kísérletező szemléletű felderítését.”

MOME (8.1)

- „Oktatóink, tanáraink és kutatóink, valamint más szakembereink és menedzsmenti munkatársaink számára életpályamodelleket dolgozunk ki, munkakörükben,

beosztásukban vállalt feladataik eredményes elvégzésének támogatására teljesítményösztönző és értékelő mechanizmust vezetünk be, amelynek aktív elemeként tervezett módon biztosítunk kompetenciafejlesztést célzó támogatást, szolgáltatást – köztük a digitális és más kulcskompetenciák fejlesztését is. Az oktatói utánpótlásra célokat és prioritásokat alakítunk ki.”

ITM 2) Speciális képzések az intelligens szakosodás területén történő átképzést és továbbképzést, az innovációmenedzsmentet, a vállalkozói készségeket és a vállalatokon belüli innovatív üzleti modelleket illetően, figyelmet fordítva az ipari átalakulással és a körforgásos jelleggel kapcsolatos szükségletekre; a készségfejlesztés üzleti igényekhez történő igazítása.

MOME (6.2)

- „Tovább erősítjük az egyetem BA, MA és doktori képzésben részt vevő hallgatók bevonását a KFI-tevékenységbe, kollaboratív projekteken, KFI-kurzusokon, inkubációs tevékenységen keresztül.”
- „Az innovációmenedzsment, a vállalkozói készségek és a vállalatokon belüli innovatív üzleti modellek témaköreiben további speciális tanfolyamokat, rövid képzéseket fejlesztünk.”

ITM 3) A nők munkaerőpiaci részvételének, valamint a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása, rugalmas munkafeltételek előmozdítása, családbarát felsőoktatás infrastrukturális támogatása.

MOME (8.3)

- „nő munkavállalóink munkába való be- vagy visszakapcsolódásának, a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása érdekében javítjuk a rugalmas munkavégzés (pl. távmunka, otthoni munkavégzés, részidős állások) feltételeit, és megvizsgáljuk a családbarát megoldások bevezetését (például munkahelyi kisgyermek-gondozó és óvodai szolgáltatás, nyári gyermektábor, kiemelt családi események [Mikulás, évszáró kerti parti] szervezése).”

ITM 4) Hátrányos, alulreprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása

MOME (8.1)

- „hallgatóink tanulmányi életútjának nyomon követése indikátorok kijelölésével, adatelemzések segítségével, az elemzések eredményére épülő mentorprogram kialakításával, belső erőforrásokkal és külső adatelemző partner bevonásával.
- Folytatjuk hallgatóink egyéni tanulásának, tanulási útjainak kiemelt figyelemmel folyó támogatására irányuló fejlesztéseinket mind a kurrikulumba illesztve, mind extrakurrikulárisan. A korábbi mester-tanítvány kapcsolatban informálisan zajló egyéni szakmai és személyes fejlődéstámogatást a képzések professzionális

menedzsmentjének keretei között formalizált és szervezett támogató struktúráknak és szolgáltatásoknak kell felváltania, kiterjesztve mind a különböző tanulási és életvezetési nehézségekkel küzdők, mind a kiugró tehetségek körére. Ennek keretében fejlesztjük kulcskompetenciáikat, felkészítjük őket az átmenetekre. Évfolyamfelelősi, kortárs segítői és mentorációs megoldásokat alakítunk ki és kiemelten figyelünk az esélyegyenlőség biztosítására.”

ITM 5) Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó és hallgató számára, a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése..

MOME (8.1)

- „Folytatjuk hallgatóink egyéni tanulásának, tanulási útjainak kiemelt figyelemmel folyó támogatására irányuló fejlesztéseinket mind a kurrikulumba illetve, mind extrakurrikulárisan. A korábbi mester-tanítvány kapcsolatban informálisan zajló egyéni szakmai és személyes fejlődéstámogatást a képzések professzionális menedzsmentjének keretei között formalizált és szervezett támogató struktúráknak és szolgáltatásoknak kell felváltania, kiterjesztve mind a különböző tanulási és életvezetési nehézségekkel küzdők, mind a kiugró tehetségek körére. Ennek keretében fejlesztjük kulcskompetenciáikat, felkészítjük őket az átmenetekre. Évfolyamfelelősi, kortárs segítői és mentorációs megoldásokat alakítunk ki és kiemelten figyelünk az esélyegyenlőség biztosítására.
- Oktatóink, tanáraink és kutatóink, valamint más szakembereink és menedzsmenti munkatársaink számára életpályamodelleket dolgozunk ki, munkakörükben, beosztásukban vállalt feladataik eredményes elvégzésének támogatására teljesítményösztönző és értékelő mechanizmust vezetünk be, amelynek aktív elemeként tervezett módon biztosítunk kompetenciafejlesztést célzó támogatást, szolgáltatást – köztük a digitális és más kulcskompetenciák fejlesztését is. Az oktatói utánpótlásra célokat és prioritásokat alakítunk ki.”

MOME (8.2)

- „ösztönözzük és támogatjuk oktatóink, szakembereink és a menedzsmenti munkatársak angol nyelvi kompetenciáinak fejlesztését.”

ITM 6) Az oktatók és tudományos dolgozók megfelelő támogatását célzó intézkedések a tanulási módszerek, valamint a kulcskompetenciák értékelése és validációja, a tanulási eredmények és képesítések elismerése tekintetében.

MOME (6.1)

„Többféle hozzáférést és tanulási élményt teszünk elérhetővé a különböző élethelyzetben lévő, eltérő tanulási stílussal rendelkező generációk számára. Ennek érdekében

- továbbfejlesztjük képzési portfólióink átláthatóságát, érthetőségét és átjárhatóságát, megerősítjük kreditálási, validációs és elismerési gyakorlatunkat;”
- „javítjuk tanúsítványaink, okleveleink érthetőségét és digitalizálásukkal (digital credentials, digital badges) az általuk igazolt kompetenciák láthatóságát.”

MOME (8.1)

- „Oktatóink, tanáraink és kutatóink, valamint más szakembereink és menedzsmenti munkatársaink számára életpályamodelleket dolgozunk ki, munkakörükben, beosztásukban vállalt feladataik eredményes elvégzésének támogatására teljesítményösztönző és értékelő mechanizmust vezetünk be, amelynek aktív elemeként tervezett módon biztosítunk kompetenciafejlesztést célzó támogatást, szolgáltatást – köztük a digitális és más kulcskompetenciák (pl. idegen nyelvi) fejlesztését is. Az oktatói utánpótlásra célokat és prioritásokat alakítunk ki.”

MOME (8.2)

- „tovább javítjuk a külföldi tanulmányok elismerésének és beszámításának kezelését;
- ösztönözzük és támogatjuk oktatóink, szakembereink és a menedzsmenti munkatársak angol nyelvi kompetenciáinak fejlesztését.”

ITM 7) A felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén.

MOME (6.1)

- „az egyéni tanulási igényekre figyelemmel, sokszínű és rugalmas képzési portfóliót alakítunk ki (modularizáció, reguláris és rövid képzések integrációjának növelése), ezzel lehetővé tesszük egyéni tanulási utak kialakítását és támogatjuk bejárását.”

„Többféle hozzáférést és tanulási élményt teszünk elérhetővé a különböző élethelyzetben lévő, eltérő tanulási stílussal rendelkező generációk számára.”

- „rövid idejű képzéseink portfólióját, volumenét, képzési módszereit és formátumait tovább fejlesztjük, erősítjük a belső és külső kapcsolatait.”

MOME (6.3)

- „Rövid idejű képzéseket, nyári programokat indítunk a fiatal korosztályok megszólítására, a korai kreatív fejlesztés sokak számára elérhetővé tételére.
- Folytatjuk és újabb formákban és felületeken is megjelenítjük a kreativitás és a designgondolkodás módszereinek terjesztését célzó pedagógus-továbbképzéseinket.”

ITM 8) Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása.

MOME (8.6)

„Kampusz és infrastruktúra, technológiai támogatás

Ambícióink:

A megújult kampuszon az infrastruktúrát és a technológiai hátteret olyan módon fejlesztjük tovább, hogy magas szintű tanulási és munkavégzési élményt nyújtson és

oktatási, kutatói és alkotói tevékenységeinket jóval magasabb minőségi tartományba emelje.

Vállalásaink és megoldásaink:

≡ Korábbi terveink megvalósításával smart campust fejlesztünk intelligens folyamatokkal a hatékony és élményszerű működtetésért

- sokcsatornás kampuszt fejlesztünk, a fizikai és az online kampusz, azok „helyiségei/funkciói” közötti teljes összhang megteremtésével; ezáltal intelligens egyetemi működés jön létre, ahol zökkenőmentes az online-offline átjárás és elérés akár a helyszínen, akár távolból;
- készpénzmentes kampuszt alakítunk ki olyan megoldásokkal, amelyek révén – akár belépőkártyával, telefonnal, más azonosítóval – készpénzmentesen és gyorsan lehet minden termékért és szolgáltatásért fizetni;
- szolgáltató kampuszt hozunk létre olyan online megoldásokkal, amelyek gyors valós idejű tájékoztatással, információ- és adatahozzáféréssel számos szolgáltatást (belső kommunikáció, MOME app, műhelymenedzsment rendszer, inkluzív tervezéstámogatás, publikációs és alkotói adatbázis, digitális repozitórium és portálra épített könyvtári szolgáltatási rendszer stb.) kényelmesen, egyedi igényekre szabottan, összehangoltan képes nyújtani;
- az okos kampuszhoz okos munkaerőt biztosítunk: folyamatos belső képzéseket valósítunk meg munkatársaink számára a technológiai kulcsterületeken;
- növeljük az intelligens egyetem biztonsági szintjét a megfelelő védelmi eszközök és folyamatok kialakításával, kiemelt tekintettel a krízishelyzetek esetén bekövetkező fokozott online tevékenységekre is.

≡ Növeljük a felhasználók kényelemérzetét

- Valós idejű térhasználati mérést vezetünk be, amely hozzásegít a kevésbé hatékony téri megoldások célirányos átalakításához;
- CDP audit alapján fenntarthatósági stratégiát és cselekvési tervet alkotunk, hogy gazdaságos, környezetbarát, automatizált megoldásokkal az épületek környezeti lábnyomát csökkentsük;
- Korszerű facility management tevékenységet honosítunk meg, amely segít finomhangolni és javítani a kampusz energetikai rendszereinek hatásfokát, ami által nemcsak a költségek csökkenthetők, hanem a kampuszon tartózkodók közérzete is növelhető.

≡ Megteremtjük a technológiai háttér folyamatos korszerűsítésének kereteit

- a technológia felhasználása és korszerűsítése professzionális kereteinek megteremtésével és szakmai autonómiájának megerősítésével (Tech Park) olyan képviselőket és jövőorientált gondolkodásmódot hoztunk létre, amely a továbbiakban nemzetközi térben és szakmai közegekben önállóan tájékozódva és szakmai alapú fejlesztéseket indítva saját, helyi igényekre szabott megoldásokat alakít ki, máshol bevált jó gyakorlatait adaptálja, figyelembe véve a művészeti egyetemek közötti hasonló/azonos jelölés, besorolás és használati feltételrendszerek biztosítását, ezáltal az átjárhatóságot is;

- az elavuló technológia, a lejáró licencek és a folyamatosan növekvő tárhelyigény biztosításának új módjait dolgozzuk ki és vezetjük be (pl. lízingkonstrukciók, költségtérítéses igénybevétel, felhőszolgáltatások használata, VOD szolgáltatások stb.).”

ITM 9) Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, mintaprojektek indítása

MOME (6.1)

- „megvizsgáljuk, és szükség esetén erősítjük a környezeti kihívásokra, a fenntarthatóságra való még erőteljesebb reflexiót képzéseinkben, tananyagainkban és az e témakörökben szerveződő projekteinkben.”

6. melléklet: A stratégia céljainak a Helyreállítási és Ellenállóképességi Tervhez való illeszkedése

Az intézmény IFT-je mint stratégia nem konkrét megoldásokat, hanem stratégiai célkitűzéseket tartalmaz az alaptevékenységek, valamint az azokat támogató funkcionális területek fejlesztési irányaira, illetve tervezett lépéseire vonatkozóan. A megvalósítási akciók, projektek kidolgozása az implementáció tervezés szakaszában történik meg az IFT jóváhagyását követően. Ezért a Helyreállítási és Ellenállóképességi Tervhez (HET) való illeszkedést nem konkrét megoldások, hanem a fejlesztési elképzelések mentén tudjuk bemutatni az alábbiak szerint.

HET 1) Felsőfokú gyakorlati képzés megerősítésére és a munkaerőpiaci igényeknek megfelelő átalakítására vonatkozó tervek. A gyakorlati képzéssel, oktatással, kutatással kapcsolatos infrastruktúra és oktatásfejlesztési tervek. Ennek keretében a kooperatív doktori képzés fejlesztésével, bővítésével kapcsolatos elképzelések bemutatása, különös tekintettel a kutatói életpálya átjárhatósága és a kutatási eredmények beépítésére egyetemi oktatásba, valamint kutatásba.

A **MOME** – már csak művelt szakmai területei miatt is – több évtizedes múlttal rendelkezik a gyakorlati képzés terén. Saját képzéseinek rendszeres megújítása során azok gyakorlati elemeit és módszereit is rendre megújítja és tantervileg is rögzíti. Legutóbb erre 2018-2020 között, a teljes képzési paletta átfogó megújítása keretében került sor. Ezért a gyakorlati képzés további erősítése inkább e legutóbbi változtatások finomhangolását jelenti. A MOME a munkaerőpiaci igények követésében és ezen igényeknek való szakmai elébe menésben is régóta aktív, nemcsak számos gyakorlati, alkotó-tervező szakembert, művészt von be a képzések megvalósításába vagy a vizsgabizottságokba, hanem oktatóinak nagy hányada maga is aktív alkotó-tervező szakember, és így első kézből informált a munkaerőpiaci igényei felől.

A MOME-n régóta szorosan összefonódik az oktatás, a gyakorlati munka, a vállalati és más külső partnerekkel közösen történő kutató-tervező-fejlesztő tevékenység, amelyekbe a hallgatók (és sok esetben volt hallgatók is) aktívan bekapcsolódnak – részben tantervi követelményként, kreditért. Ez a doktori képzésekre is jellemző.

Az ezekkel kapcsolatos további célokat az IFT az alábbiak szerint nevesíti:

„(6.1) Oktatás

- Támogatjuk a klasszikus tudományos területek, a művészetek, a kultúra, a kreatívipar bekapcsolását az oktatási folyamatokba és elősegítjük, hogy aktív szerepet kapjanak a formális, a nem formális és az informális tanulási kontextusokban;
- tovább bővítjük képzési megoldásainkat (*e-practice, cooperative learning/apprenticeship*) és vállalati szakemberek már bevált módokon történő bevonásával támogatjuk a szükséges oktatási és tanulási módszerek fejlődését;

- növeljük hazai és nemzetközi kutatói és szakmai kapcsolataink, társadalmi és üzleti partnereink és egykori hallgatóink jelenlétét a kampuszon.”

„(6.2) Kutatás, művészeti alkotás, fejlesztés és innováció

- Tovább erősítjük az egyetem BA, MA és doktori képzésben részt vevő hallgatók bevonását a KFI tevékenységbe, kollaboratív projekteken, KFI kurzusokon, inkubációs tevékenységen keresztül;
- megerősítjük a hallgatói és alumni, valamint az oktatói és kutatói eredmények inkubációját, start-up és spin-off formában történő technológia- és tudástranszferét.”

„(6.3) Közösség/3. misszió

- Az oktatási és kutatói-alkotói kooperációkból eredő új eredmények, tapasztalatok jobb megértésére törekszünk, azokból tudásbázist és tudásmenedzsment rendszert építünk képzéseink, kutatásaink és társadalmi szerepvállalásaink szakmai minőségének folyamatos fejlesztése érdekében;
- a szakok, intézetek, pillérek között, valamint kifelé, különböző tudományterületi (felső)oktatási és kutatási szereplőkkel, és a piaci együttműködő partnerekkel (művészeti, kreatívipari), továbbá az alumni körrel szakmai közösségeket építünk, tudáshálózatokat hozunk létre.”

„(8.6) Kampusz és infrastruktúra, technológiai támogatás

- A megújult kampuszon az infrastruktúrát és a technológiai háttérrel olyan módon fejlesztjük tovább, hogy magas szintű tanulási és munkavégzési élményt nyújtson és oktatási, kutatói és alkotói tevékenységeinket jóval magasabb minőségi tartományba emelje;
- a technológia felhasználása és korszerűsítése professzionális kereteinek megteremtésével és szakmai autonómiájának megerősítésével (Tech Park) olyan képviselőket és jövőorientált gondolkodásmódot hoztunk létre, amely a továbbiakban nemzetközi térben és szakmai közegekben önállóan tájékozódva és szakmai alapú fejlesztéseket indítva saját, helyi igényekre szabott megoldásokat alakít ki, máshol bevált jó gyakorlatait adaptálja, figyelembe véve a művészeti egyetemek közötti hasonló/azonos jelölés, besorolás és használati feltételrendszerek biztosítását, ezáltal az átjárhatóságot is;
- az elavuló technológia, a lejáró licencek és a folyamatosan növekvő tárhelyigény biztosításának új módjait dolgozzuk ki és vezetjük be (pl. lízingkonstrukciók, költségtérítéses igénybevétel, felhőszolgáltatások használata, VOD szolgáltatások stb.).”

HET 2) A felsőoktatási intézmény infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformjára vonatkozó konkrét elképzelések, különös tekintettel a helyi társadalmi életben, az értelmiségképzésben és a gazdaságfejlesztésben betöltött szerepre. Térjenek ki arra is, hogy a munkaerőpiaci igényekre rugalmasan reagálva hogyan tudják biztosítani a képzési, kutatási, innovációs, művészeti, valamint sport és kulturális szolgáltatási háttérrel a régió és a nemzet versenyképességéhez. Ismertessék, hogy miként tud az intézmény hozzájárulni a

gazdaság erősítéséhez lokálisan és globálisan, a jelenlegi és egy esetleges újabb válság hatásainak az enyhítése érdekében.

A **MOME**, mint jeleztük, az elmúlt öt év alatt komplex beruházás keretében teljesen megújította a kampusz infrastruktúráját – tekintettel az oktatás megújítására is; tavaly nyáron modellváltást hajtott végre, amelynek keretében szervezeti korszerűsítést is végzett, továbbá az elmúlt három évben oktatásfejlesztési reformot hajtott végre – részben a kampuszberuházáshoz is kapcsolódóan. Ez az egymással összehangolt hármas átalakulás, fejlesztés a helyi, nemzeti és regionális szerepkör erősítésére tekintettel történt, kiemelten a kreatívipari vezérszerep betöltésére irányulva.

Az ezekkel kapcsolatos további célokat az IFT az alábbiak szerint adja meg:

„(6.1) Oktatás

- Nemzetközi mesterszakok létrehozásával nyitunk felületet arra, hogy új, interdiszciplináris területek unikális tanulási gyakorlatát jelenítsük meg nemzetközi hallgatóságot megcélozva;
- képzéseinket úgy pozicionáljuk, hogy volt diákjaink akár többéves munkatapasztalat után is érdemesnek találják visszatérni életpályájuk megújítása érdekében;
- tantervi modernizációs reformunk finomhangolása mellett tovább bővítjük a már bevezetett új képzési formátumok (*blended learning, digital learning*) kínálatát, és digitális/online tananyagokat fejlesztünk ki;
- tovább bővítjük képzési megoldásainkat (*e-practice, cooperative learning/apprenticeship*) és vállalati szakemberek már bevált módokon történő bevonásával támogatjuk a szükséges oktatási és tanulási módszerek fejlődését;
- növeljük az idegen nyelven elérhető képzéseink kínálatát a képzések minden formájában és szintjén;
- nyári egyetemeket létesítünk, melyek nemzetközi partnerhálózatunkra támaszkodva, azt erősítve kínálnak nemzetközi kontextusban is releváns témákat, izgalmas alkotói és innovációs gyakorlatokat;
- kiemelten törekszünk doktori képzéseink nemzetközi láthatóságának biztosítására;
- innovatív új mester programokat dolgozunk ki a diszruptív technológiák alkalmazását és a transzprofesszionális helyzetek kezelését szem előtt tartva;
- növeljük hazai és nemzetközi kutatói és szakmai kapcsolataink, társadalmi és üzleti partnereink és egykori hallgatóink jelenlétét a kampuszon.”

„(6.2) Kutatás, művészeti alkotás, fejlesztés és innováció

- Az egyetem fő szakmai prioritásaihoz illesztve továbbfejlesztjük a kutatási portfóliót a kreatív technológia, kreatív fenntarthatóság, stratégiai kreativitás és jövőkutatás témaköreiben;
- a kreatív technológia témakörében bővítjük a kutatási tevékenységeket az immerzív média, illetve a diszruptív technológiák (AR/VR, cognitive computing, AI, IoT, látgy interfész, hordható technológiák, biotechnológia, digitális film, game design stb.) alkalmazása terén;

- a kreatív fenntarthatóság témakörében kiszélesítjük a kutatási tevékenységeket a szociális design (hátránykompenzáció, inkluzív tervezés stb.) és öko design (klímaadaptáció, körforgásos design stb.) terén;
- továbbfejlesztjük az egyetem már megkezdett jövőkutatási tevékenységeit a spekulatív design és artistic research eszközeivel (mobilitás, lighting design, craft tradíciók, design kultúra);
- stratégiai és rendszerszerű kutatási partnerségeket alakítunk nemzetközi akadémiai és nem akadémiai partnerekkel, bekapcsoljuk az egyetemet a nemzetközi kutató hálózatokba;
- rendszerszerű KFI együttműködések építünk ki a hazai és regionális ipari partnerekkel, piaci és gazdasági szereplőkkel;
- design kompetencia központként vezető szerepet vállalunk a hazai KKV-k versenyképességének design, digitális technológiai és kreatív innovációs fejlesztésében;
- a KFI tevékenységünkkel vezető szerepet vállalunk a hazai kreatívipar fejlesztésében, különös tekintettel a digitális film, immerzív média és kreatív technológia területén;
- a KFI tevékenység (on-campus) nemzetköziesítése érdekében nemzetközi kutatói pozíciókat hozunk létre, residence programot alakítunk ki (pl. research fellowship, visiting researcher, art residency)."

„(6.3) Közösség/3. misszió

- A társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztésében szerzett évtizedes szakmai tapasztalatainkat, művészeti és tudományos eredményeinket, partnerségi kapcsolatokon keresztül a társadalom széles körei számára tesszük elérhetővé és hozzáadott értéket adóvá;
- a Covid 19-et nem kivételnek tekintjük, a megszerzett tapasztalatokat feldolgozva felkészülünk arra, hogy az egyre gyakrabban várható, különböző okokból jelentkező társadalmi krízishelyzetek megjelenésekor gyors és hatásos megoldásokat dolgozzunk ki a bajba kerültek helyzetének enyhítésére. Ahogy eddig is, ezentúl is célzott kutatási, alkotóművészeti, tervezési és fejlesztési projekteket indítunk;
- kiemelten törekszünk a KKV-k elérésére, számukra kompetenciafejlesztő szolgáltatások nyújtására;
- az állami szolgáltatások felhasználói élmény javítása érdekében további közös projekteket valósítunk meg az állami szektor szereplőivel.

HET 3) A feladat-, teljesítmény- és minőség alapú ösztönzőket tartalmazó képzés- és szervezetfejlesztési elképzelések, illetve ezekre vonatkozó tervek leírása.

Az ide kapcsolódó célokat a **MOME IFT** az alábbiak szerint adja meg:

„(8.7) Finanszírozás és vagyongazdálkodás

- a képzések és a kutatás, tudományos teljesítmény intézményi finanszírozásában stabil, kiszámítható, a munkaerőpiaci követelményekhez, illetve a mindenkori költségvetési támogatásokhoz igazodni képes, valós, fajlagos költségen alapuló feladat- és teljesítmény alapú rendszert dolgozunk ki;

- a rendelkezésre álló valós önköltségszámításunkat folyamatosan aktualizáljuk, az adatalapú döntéshozatal felé való eltolódás részeként azt folyamatosan áttekintjük;
- az alapbőven felüli teljesítménybérezés olyan rendszerét alakítjuk ki, amely lehetőséget ad a klasszikus akadémiai fizetési fokozatok egyes elemeinek megtartása mellett a valós teljesítmények honorálására;
- arra törekszünk, hogy munkahelyként, szellemi bázisként, az oktatás és az innováció magyarországi jó példájaként olyan munkakörnyezetet és kihívásokat teremtsünk, amely vonzóvá teszi az egyetemet komoly nemzetközi vállalatok menedzsmenti szereplőinek, reális alternatívát nyújtva egy multinacionális vállalattal szemben, megfordítva ezzel a szellemi kapacitások elszívásának irányát.”

„(8.1) Talent policy (alaptevékenységeink HR fejlesztése)

- oktatóink, tanáraink és kutatóink, valamint más szakembereink és menedzsmenti munkatársaink számára életpályamodelleket dolgozunk ki, munkakörükben, beosztásukban vállalt feladataik eredményes elvégzésének támogatására teljesítményösztönző és értékelő mechanizmust vezetünk be, amelynek aktív elemeként tervezett módon biztosítunk kompetenciafejlesztést célzó támogatást, szolgáltatást – köztük a digitális és más kulcskompetenciák fejlesztését is. Az oktatói utánpótlásra célokat és prioritásokat alakítunk ki;
- oktatóink, kutatóink kiválóságának támogatása érdekében személyre szabható, változatos megoldásokat alkalmazunk: konferenciák, szimpóziumok szervezésében, részvételben támogatás, nemzetközi kapcsolatok fejlesztés-támogatása, rövidebb-hosszabb kutatási távollétek és ösztöndíjak lehetővé tétele, tanítás innovatív és megfelelő módszereire felkészítés, továbbképzéseken való részvétel stb.”

„(8.5) Működési folyamatok fejlesztése

- rendszerterv elkészítését követően megkezdjük az adatalapú döntéstámogatás és döntéshozatal bevezetéséhez szükséges adatbázisok és alkalmazások kiépítését és tesztelését.”

HET 4) Mutassa be a fenti célok megvalósítására szolgáló infrastrukturális fejlesztéseket tartalmazó elképzeléseket és terveket. Kérjük, ezeket a fenti célokkal megegyező bontásban adják meg, külön megjelölve az egyes beruházási elemeket. (Pl.: gyakorlati és elméleti képzés javítása érdekében szükséges épületberuházások, oktatási eszközfejlesztés, műszer- és labormodernizálás.)

Mint jeleztük, a **MOME** éppen egy jelentős kampuszberuházást hajtott végre, ezért a következő időszak infrastrukturális fejlesztési tervei két csoportra bonthatók:

(1) A közeljövőre tervbe vett, a kampuszberuházáshoz kapcsolódó fejlesztések:

- Akusztikai fejlesztés a MOME Master és MOME Base épületek otthonterekben
- A MOME TechParkhoz kapcsolódó kiegészítő média- és műhelytechnológiai beszerzés lefolytatása

- A MOME kampusz „smart upgrade-je” (digitális teremfoglaltság jelzők, MOME applikáció, digitális foglalási és bérlési rendszer kialakítása, a MOME TechPark gépeihez kapcsolódó digitális upgrade [egyéni fogyasztásmérés, jogosultsági rendszer])
- Nagy méretű és keresésoptimalizált tárolórendszer kialakítása (MAM)
- Kiegészítő irodai és oktatási bútorbeszerzés a felmerült igények alapján
- A MOME Ground bútorozása
- Informatikai infrastruktúra fokozatos megújítása, kiemelt figyelmet fordítva a szoftverellátottság növelésére.

(2) A kampuszberuházásból területi, szabályozási korlátok vagy finanszírozás hiányában elmaradt fejlesztések:

- A képzés gyakorlati jellegének további erősítése, egyben helyi és nemzetközi külső partnerségi kapcsolatok erősítése érdekében alkotótelep/alkotóház létesítése
- A gazdasági szereplőkkel, vállalkozásokkal, külső partnerekkel való még erősebb kapcsolódás biztosítása érdekében a felnőttképzési tevékenység fokozására lehetőséget adó képzési központ létesítése
- A regionális és nemzetközi hatás erősítése érdekében a vidéki, határon túli és nemzetközi diákok, valamint külföldi vendégkutatók, -oktatók számára szálláshelyek biztosítása, kollégiumfejlesztéssel

HET 5) Mutassák be a felsőfokú oktatás minőségének, hatékonyságának és hozzáférhetőségének javítása és az oktatásban való részvétel növelése érdekében tervezett képzési, szervezeti struktúra átalakításával, oktatási innovációval kapcsolatos fejlesztési javaslatokat. A képzési rendszer átalakításának, fejlesztésének kiemelkedő szempontja, hogy az intézmények saját bevételnövekedését is támogassa, illetve reagáljon a gyorsuló ütemben zajló technológiai változások (digitalizáció, ipari átalakulás) miatti munkaerőpiaci igények megváltozásához.

A **MOME** kampuszberuházásának tervezése részben e szempontokra is tekintettel volt. Az IFT ehhez az alábbi célokat tűzte ki:

„(6.1) Oktatás

- megerősítjük rekrutációs tevékenységünket az alapszakok esetében a vidéken élő fiatalok felé, a mesterszakok és a rövid idejű képzési programok esetében a más képzési területeken diplomát szerettek és saját volt diákjainak felé;
- hallgatóink gyakran találkozhatnak a hagyományos és a legújabb megközelítések, technológiák összekapcsolását, együttes alkalmazását igénylő tanulási helyzetekkel, feladatokkal;
- fejlesztjük az aktív tanulást és bátor kísérletezést ösztönző oktatási módszerek (*cross-professional learning, project and experiential learning [LbD, LbR stb.]*) körét és megvalósításuk módszertani tudatosságát;
- az egyéni tanulási igényekre figyelemmel, sokszínű és rugalmas képzési portfóliót alakítunk ki (modularizáció, reguláris és rövid képzések integrációjának növelése), ezzel lehetővé tesszük egyéni tanulási utak kialakítását és támogatjuk bejárását;

- o sikeres és eredményes rövid idejű képzéseink szolgálják a hozzáférés bővülése mellett az egész életen át tartó tanulás iránti igények kielégítését is; ezt a portfóliónkat, annak volumenét, képzési módszereit és formátumait tovább fejlesztjük, erősítjük a belső kapcsolódásait és külső kapcsolatait.”

„(8.7) Finanszírozás és vagyongazdálkodás

- o a képzések és a kutatás, tudományos teljesítmény intézményi finanszírozásában stabil, kiszámítható, a munkaerőpiaci követelményekhez, illetve a mindenkori költségvetési támogatásokhoz igazodni képes, valós, fajlagos költségen alapuló feladat- és teljesítményalapú rendszert dolgozunk ki;
- o a rendelkezésre álló valós önköltségszámításunkat folyamatosan aktualizáljuk, az adatalapú döntéshozatal felé való eltolódás részeként azt folyamatosan áttekintjük;
- o a reguláris és rövid idejű képzések, felnőttképzések – elsősorban külföldi – önköltséges hallgatóinak létszámemelésével is növeljük bevételeinket.”

HET 6) Az intézmény által indított felnőttképzési tanfolyamok tartalmának és módszertannak gyakorlati, a munkaerőpiaci igényeknek megfelelő átalakítására vonatkozó elképzeléseket mutassák be. Kérjük, külön térjenek ki a felnőttképzés digitális átalakítására, a tananyagfejlesztésre is.

„(6.1) Oktatás

A **MOME** az elmúlt 5-6 évben megújította és jelentősen felfejlesztette felnőttképzési tevékenységét, és mára a reguláris hallgatói létszámokhoz közelítő létszámú résztvevői kör számára nyújt rövid idejű, korszerű, a legfrissebb technológiákat alkalmazó tanfolyamokat, rövid képzéseket. Ezek további fejlesztése, a ciklusos képzésekkel való integrálása a fejlesztés következő szakasza, amit az IFT az alábbiak szerint tárgyal:

- o fejlesztjük az aktív tanulást és bátor kísérletezést ösztönző oktatási módszerek (*cross-professional learning, project and experiential learning [LbD, LbR stb.]*) körét és megvalósításuk módszertani tudatosságát;
- o növeljük a hibrid tanulási alkalmak és lehetőségek kínálatát;
- o támogatjuk a klasszikus tudományos területek, a művészetek, a kultúra, a kreatívipar bekapcsolását az oktatási folyamatokba és elősegítjük, hogy aktív szerepet kapjanak a formális, a nem formális és az informális tanulási kontextusokban;
- o az egyéni tanulási igényekre figyelemmel, sokszínű és rugalmas képzési portfóliót alakítunk ki (modularizáció, reguláris és rövid képzések integrációjának növelése), ezzel lehetővé tesszük egyéni tanulási utak kialakítását és támogatjuk bejárását;
- o tantervi modernizációs reformunk finomhangolása mellett tovább bővítjük a már bevezetett új képzési formátumok (*blended learning, digital learning*) kínálatát, és digitális/online tananyagokat fejlesztünk ki;
- o továbbfejlesztjük képzési portfóliónk átláthatóságát, érthetőségét és átjárhatóságát, megerősítjük kreditálási, validációs és elismerési gyakorlatunkat;

- sikeres és eredményes rövid idejű képzéseink szolgálják a hozzáférés bővülése mellett az egész életen át tartó tanulás iránti igények kielégítését is; ezt a portfóliónkat, annak volumenét, képzési módszereit és formátumait tovább fejlesztjük, erősítjük a belső kapcsolódásait és külső kapcsolatait;
- javítjuk tanúsítványaink, okleveleink érthetőségét és digitalizálásukkal (*digital credentials, digital badges*) az általuk igazolt kompetenciák láthatóságát;
- növeljük az idegen nyelven elérhető képzéseink kínálatát a képzések minden formájában és szintjén;
- nyári egyetemeket létesítünk, melyek nemzetközi partnerhálózatunkra támaszkodva, azt erősítve kínálnak nemzetközi kontextusban is releváns témákat, izgalmas alkotói és innovációs gyakorlatokat.”

„(6.3) Közösség/3. misszió

- folytatjuk az elmúlt években markánsra fejlesztett rövid idejű képzési portfóliónk további fejlesztését, nyári programokat indítunk a fiatal korosztályok megszólítására, a korai kreatív fejlesztés sokak számára elérhetővé tételére. Tervezzük, hogy a „Design az üzletben” térítésmentes képzésünkhöz hasonlóan további, széles kört megszólító ingyenes vagy kedvező kondíciókkal kínált képzésekkel bővítjük a kínálatot. Emellett további olyan információs tartalmakat hozunk létre (főleg online platformon), amelyek széles célközönséget érnek el;
- folytatjuk és újabb formákban és felületeken is megjelenítjük a kreativitás és a design gondolkodás módszereinek terjesztését célzó pedagógus-továbbképzéseinket és szakmai népszerűsítő, szemléletformáló célú tevékenységeinket.”

„(8.7) Finanszírozás és vagyongazdálkodás

- a reguláris és rövid idejű képzések, felnőttképzések – elsősorban külföldi – önköltséges hallgatóinak létszámemelésével is növeljük bevételeinket.”

HET 7) Kérjük, mutassa be a kapcsolódó továbbképzés, ráképzés és átképzés rendszerét, a többi képzéstípussal (pl.: szakképzés, felsőfokú képzések) való összhang és átjárhatóság megteremtésének lehetőségeit.

A **MOME** régóta tudatosan törekszik a kapcsolódó képzések különbségeinek és ezzel viszonyainak megmutatására, továbbá az egymáshoz kapcsolódás és az átjárhatóság erősítésére. A rövid idejű képzések felfuttatása is részben ezzel függ össze, ahogy a köz- és szakképzés felé való nyitás is. Felsőfokú szakképzés indítási kezdeményezéseink eddig csak az eltérő fenntartói szándékok miatt nem voltak eredményesek. Az IFT az alábbiakban szól e célokról:

„(6.1) Oktatás

- képzéseink vonzerejének növelése érdekében javítjuk azok láthatóságát és érthetőbbé tesszük az egyes programok egyedi ajánlatait és a köztük lévő különbségeket;

- folytatjuk a képzések három ciklusának és a rövid idejű képzéseknek a szétválasztását azzal a céllal, hogy a ciklusok eltérő szakmai karakterei és ajánlatai, eltérő erőforrásigényei és eltérő tanulási környezetek jobban megmutatkozhassanak;
- erősítjük a képzéseink közötti kapcsolatokat és átjárásokat mind horizontálisan, mind vertikálisan;
- az egyéni tanulási igényekre figyelemmel, sokszínű és rugalmas képzési portfóliót alakítunk ki (modularizáció, reguláris és rövid képzések integrációjának növelése), ezzel lehetővé tesszük egyéni tanulási utak kialakítását és támogatjuk bejárását;
- többféle hozzáférést és tanulási élményt teszünk elérhetővé a különböző élethelyzetben lévő, eltérő tanulási stílussal rendelkező generációk számára. Ennek érdekében
- továbbfejlesztjük képzési portfóliónk átláthatóságát, érthetőségét és átjárhatóságát, megerősítjük kreditálási, validációs és elismerési gyakorlatunkat.”

„(6.3) Közösség/3. misszió

- designtudatos megközelítéseinket, a kreativitás fejlesztését szolgáló szakmai megoldásainkat a közoktatás és a szakképzés világába is be kívánjuk vinni a felügyeletet ellátó minisztériumokkal együttműködésben;
- modelliskolát kívánunk kialakítani a kreatív, felelős, design alapú gondolkodással rendelkező fiatalok képzése új megoldásainak, mások által is adaptálható megoldásainak bemutatására.”

HET 8) Amennyiben releváns, térjenek ki a más intézményekkel és vállalatokkal folytatott képzési együttműködések lehetőségeire, az ez által megteremthető szinergiákra.

Mint fentebb említettük, a **MOME** számára szinte mindegyik képzésében régóta intenzíven jelen van – tantervben is rögzítve – a vállalatokkal, partner intézményekkel a képzésben folytatott együttműködés. Régóta rendszeres képzési együttműködésünk van a Mercedes stuttgarti designközpontjával, illetve több hazai nagyvállalattal és szakmai szervezetekkel (pl. Bútorszövetség). Az elmúlt években közös kurzusokat fejlesztettünk és valósítottunk meg a Budapesti Corvinus Egyetemmel, a Semmelweis Egyetemmel, a CEU-val, a BME-vel; illetve több külföldi konzorciumhoz csatlakozva megkezdtük közös képzések kidolgozását. Az IFT-ben ezzel kapcsolatban a következő további célok szerepelnek:

„(6.1) Oktatás

- nemzetközi mesterszakok létrehozásával nyitunk felületet arra, hogy új, interdiszciplináris területek unikális tanulási gyakorlatát jelenítsük meg nemzetközi hallgatóságot megcélózva;
- támogatjuk a klasszikus tudományos területek, a művészetek, a kultúra, a kreatívipar bekapcsolását az oktatási folyamatokba és elősegítjük, hogy aktív szerepet kapjanak a formális, a nem formális és az informális tanulási kontextusokban;

- tovább bővítjük képzési megoldásainkat (*e-practice, cooperative learning/apprenticeship*) és vállalati szakemberek már bevált módokon történő bevonásával támogatjuk a szükséges oktatási és tanulási módszerek fejlődését;
- nyári egyetemeket létesítünk, melyek nemzetközi partnerhálózatunkra támaszkodva, azt erősítve kínálnak nemzetközi kontextusban is releváns témákat, izgalmas alkotói és innovációs gyakorlatokat;
- növeljük hazai és nemzetközi kutatói és szakmai kapcsolataink, társadalmi és üzleti partnereink és egykori hallgatóink jelenlétét a kampuszon.”

„(6.3) Közösség/3. misszió

- az oktatási és kutatói-alkotói kooperációkból eredő új eredmények, tapasztalatok jobb megértésére törekszünk, azokból tudásbázist és tudásmenedzsment rendszert építünk képzéseink, kutatásaink és társadalmi szerepvállalásaink szakmai minőségének folyamatos fejlesztése érdekében;
- A szakok, intézetek, pillérek között, valamint kifelé, különböző tudományterületi (felső)oktatási és kutatási szereplőkkel, és a piaci együttműködő partnerekkel (művészeti, kreatívipari), továbbá az alumni körrel szakmai közösségeket építünk, tudáshálózatokat hozunk létre.”

„(8.2) Nemzetköziesítés:

- nemzetközi joint master képzéseket fejlesztünk és indítunk külföldi egyetemekkel;
- nemzetköziesítjük a MOME Doktori Iskolát és bekapcsoljuk a nemzetközi akadémiai szférába;
- további kurrens, rugalmas nemzetköziesítési formátumok (virtuális mobilitás, virtuális csere [exchanges], kollaboratív online nemzetközi tanulás, kevert [blended] mobilitás) bevezethetőségét vizsgáljuk meg;
- a jelenlegi kiterjedt, alapvetően művészet- és designorientált akadémiai partnerhálózat gondozása mellett kapcsolatokat építünk a műszaki, tudomány- és gazdasági egyetemekkel, akadémiai intézményekkel, kutatóintézetekkel elsősorban a szakmai fókuszterületek mentén;
- fogadókészség esetén törekszünk partnerkapcsolatokat kiépíteni a határon túli magyar képző intézményekkel;
- kapcsolatainkat nemcsak az akadémiai partnerhálózaton keresztül, hanem egyéb partnerekkel is bővítjük pl. üzleti szereplőkkel, civil szervezetekkel, városokkal;
- virtuális mobilitási megoldásokat és virtuális csereprogramokat próbálunk ki, kollaboratív online nemzetközi tanulási tér fejlesztési kísérletekbe kezdünk;
- a MOME új infrastruktúrájára, világszínvonalú munkakörnyezetére és eszközrendszerére támaszkodva Magyarországra vonzunk külföldi kutatókat, professzorokat, szakembereket, diákokat és fiatal tehetségeket.”